

REPUBLICA DEL ECUADOR
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS
NACIONALES
FACULTAD DE GERENCIA EMPRESARIAL



TRABAJO DE INVESTIGACION INDIVIDUAL

DIPLOMADO SUPERIOR EN ALTA GERENCIA

“CREACION DE UNA EMPRESA DE CONSULTORIA FINANCIERA
CON FILOSOFIA DE EXCELENCIA Y ADMINISTRACION POR INTEGRIDAD;
BASADA EN LA EXPERIENCIA DE ASESORIA FINANCIERA UNIPERSONAL”

ECON. IVAN MORALES P.

I CURSO

2003 -2004

“ El que no sabe llevar su contabilidad, por espacio de tres mil años se queda como un ignorante en la oscuridad y solo vive al día”

GOETHE

AGRADECIMIENTO

Con profunda gratitud al Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN) que desarrolla el curso de Diplomado Superior en Alta Gerencia, permitiendo elevar el conocimiento y capacidad de los cursantes, entre ellos mi persona.

Al personal instructor de los diferentes módulos que dicta el IAEN, cuyos conocimientos sin duda alguna serán reproducidos a cabalidad.

A la Ingeniera Rocio Meneses Tutora del presente Plan de Negocios, experta y guía en temas de crucial importancia en el ámbito financiero.

Al Lcdo. Gilberto Rodriguez y Antonela Rojas, Asistentes de Consultora Multiáreas, que colaboraron en la consecución del presente Plan en los ámbitos de sistemas y digitación.

A la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador, por su apoyo y estímulo en la realización del presente Diplomado Superior.

DEDICADO

A mi esposa Amanda, mis hijos Sonia, Mauricio y Pamela, futuros emprendedores de grandes eventos científico- técnico y sociales.

A la juventud ávida de iniciativas para el desarrollo de su creatividad empresarial.

INTRODUCCION

Ante la necesidad imperiosa de dar un giro a la forma de hacer consultoría o asesoría en nuestro medio, el estudio propuesto, recoge una nueva filosofía de practicarla, esto es: buscar la excelencia y competitividad, así como guiar las opiniones bajo el principio de integridad.

La excelencia y competitividad porque es necesario la producción de artículos, bienes o servicios de calidad para que el cliente quede totalmente satisfecho.

El principio de integridad, porque se considera el entorno económico, social y político; plagado de actos de corrupción; para lo cual el estudio de consultoría financiera plantea la aplicación del Sistema de Gestión de Integridad Comercial, sea un acto diario y permanente del quehacer de la consultoría en el medio.

En tal sentido, amerita definir una visión panorámica del contenido total del proyecto, el mismo que resume su contenido y desarrollo de la siguiente manera:

En el Capítulo N° 1, se aborda los antecedentes que ha tenido la consultoría, el papel o rol que viene cumpliendo en el amplio espectro de los servicios profesionales y finalmente, una relación de su desarrollo en las diferentes áreas o especialización profesionales.

El Capítulo N° 2, trata sobre los métodos que buscan la mejora de calidad de productos y servicios, así como llegar a la consecución de competitividad y excelencia. Aquí se aborda también la metodología de la Gestión Comercial por Integridad, motivo especial que asume el proyecto de creación de la consultora, ya que en lo posterior este método será homologado por la normativa ISO.

En el capítulo N° 3, se describe y detalla la metodología propuesta por el Instituto de Altos Estudios Nacionales (I.A.E.N.) en los diferentes cursos de diplomado y maestrías por éste desarrollados; la que ha sido considerada en gran medida en el desarrollo del presente proyecto.

El capítulo N° 4, aborda específicamente la explicación del esquema propuesto a la realidad del proyecto, esto es, para el caso concreto de la Consultora Financiera con filosofía de integridad se aplica los diferentes planes seleccionados como:

- Plan Estratégico
- Plan de Mercadotecnia, incluye Plan de Marketing y Servicios
- Plan de Operación
- Plan Financiero y
- Plan Legal o Jurídico

En el Plan Financiero, se incluye la evaluación del rendimiento que genera el Plan de Negocios o Proyecto.

Por último, en el capítulo N° 5, se esbozan las principales conclusiones que se derivan del estudio; mismas que pueden servir de guía para futuros planes o proyectos relativos a esta especialización profesional

INDICE	PAG.
CAPITULO I	1
<u>SITUACIÓN DE LA CONSULTORÍA EN EL ECUADOR</u>	
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 ROL DE LA CONSULTORÍA EN EL DESARROLLO DE SERVICIOS PROFESIONALES	5
1.3 LA CONSULTORÍA EN EL ECUADOR, AREAS EN LAS QUE SE DESARROLLA.	6
CAPITULO II	11
<u>CREACION DE UNA CONSULTORA FINANCIERA BASADA EN LA FILOSOFÍA DE EXCELENCIA Y ADMINISTRACIÓN POR INTEGRIDAD.</u>	
2.1 NECESIDAD DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS EN EL CAMPO FINANCIERO.	11
2.2 METODOS PARA OBTENER SERVICIOS CON ALTA COMPETITIVIDAD Y EXCELENCIA.	13
2.2.1 LA BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA EN EL ECUADOR	13
2.2.2 NORMAS ISO	14
2.2.3 REINGENIERIA DE PROCESOS	16
2.2.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD).	17
2.2.5 CALIDAD TOTAL, HERRAMIENTAS DE CALIDAD – GESTION DE PROCESOS.	20
2.2.6 MEJORA CONTINUA	21
2.2.7 MODELO DE CRITERIOS DE EXCELENCIA ADMINISTRATIVA DE MALCOLM BALADRIGE.	22
2.2.8 OTROS MÉTODOS QUE PROPENDEN LA CONSECUSSION DE LA EXCELENCIA.	32

2.3	LA FILOSOFIA DE ADMINISTRACION POR INTEGRIDAD Y EXCELENCIA.	34
2.3.1	PRINCIPIOS DEL SISTEMA	38
2.3.2	PASOS PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA DE INTEGRIDAD.	40
2.3.3	MONITOREO Y REVISIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INTEGRIDAD COMERCIAL.	42
2.3.4	LA CERTIFICACION EN GESTIÓN DE INTEGRIDAD COMERCIAL.	43
	CAPITULO III	44
	<u>METODOLOGÍA PARA EMPRENDER LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CONSULTORA FINANCIERA</u>	
3.1	METODOLOGÍA PROPUESTA POR EL INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NSCIONALES (IAEN).	44
3.1.1	RESUMEN EJECUTIVO	44
3.1.2	DESCRIPCIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.	45
3.1.3	PLAN ESTRATÉGICO	45
3.1.4	PLAN DE BIENES Y SERVICIOS	46
3.1.5	PLAN DE MERCADOTECNIA	46
3.1.6	PLAN DE GESTIÓN	47
3.1.7	PLAN DE OPERACIONES	47
3.1.8	PLAN FINANCIERO	47
3.2.9	PLAN LEGAL (JURÍDICO)	48
	CAPITULO IV	49
	<u>APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA AL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN PARA IMPLEMENTAR LA CONSULTORA FINANCIERA</u>	
4.1	CONSIDERACIONES GENERALES	49

4.2 APLICACIÓN PRACTICA DEL CASO EN ESTUDIO	50
4.2.1 RESUMEN EJECUTIVO DEL PROYECTO	50
4.2.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	51
4.2.3 PLAN ESTRATÉGICO	56
4.2.3.1 DIAGNOSTICO SITUACIONAL:	57
4.2.3.2 ANÁLISIS DE LAS PARTES INVOLUCRADAS Y ROL QUE DEBEN JUGAR EN EL FUTURO DE LA EMPRESA CONSULTORA.	59
4.2.3.3 CARACTERÍSTICAS QUE DEBERÍA TENER LA EMPRESA DE CONSULTORÍA ECONÓMICA-FINANCIERA.	60
4.2.3.4 VISIÓN DE LA CONSULTORA	60
4.2.3.5 CARACTERÍSTICAS QUE TENDRÁ LA CONSULTORA ECONÓMICA-FINANCIERA AL AÑO 2009.	60
4.2.3.6 VALORES BÁSICOS A RESGUARDARSE EN LA CONSULTORA.	61
4.2.3.7 MISIÓN DE LA CONSULTORA ECONÓMICO-FINANCIERA MULTIÁREAS EN LAS NUEVAS CONDICIONES DE FUNCIONAMIENTO.	61
4.2.3.8 OBJETIVOS Y METAS PROPUESTAS AL 2009.	62
4.2.3.9 POLÍTICAS GENERALES	62
4.2.3.10 POLÍTICAS FINANCIERAS MATRICES.	63
4.2.3.11 ESTRATEGIAS PARA LOGRAR LOS PROPÓSITOS DE CONSULTORA Y QUIENES DEBEN ASUMIR LA RESPONSABILIDAD.	63
4.2.3.12 ASPECTOS BASICOS DE NEGOCIACION Y ACUERDOS PENDIENTES AL PROYECTO DE CONSULTORÍA ECONÓMICO-FINANCIERO.	64
4.2.3.13 SOBRE LA AGENDA PARA LA CONCERTACIÓN DEL PROYECTO NACIONAL DE CONSULTORÍA COMPETITIVA.	64
4.2.3.14 CARACTERÍSTICAS Y EXIGENCIAS QUE DISPONDRAN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS.	65
4.2.3.15 RESUMEN Y CONCLUSIONES	65
4.2.3.16 EXPECTATIVAS PARA CONTRIBUIR CON LAS INNOVACIONES Y DESARROLLO DE LA EMPRESA CONSULTORA.	67

4.2.4	PLAN DE MERCADOTECNIA.	67
4.2.4.1	ANÁLISIS DEL MERCADO DE SERVICIOS	67
4.2.5	PLAN DE OPERACIONES	85
4.2.5.1	CONDICIONANTES EXTERNOS	85
4.2.5.2	CONDICIONANTES INTERNOS	86
4.2.5.3	PROCESOS	86
4.2.5.4	RECURSOS HUMANOS.- COSTOS DIRECTOS	89
4.2.5.5	SELECCIÓN DE PERSONAL Y ESTRUCTURA DE EQUIPOS.	93
4.2.5.6	COSTOS INDIRECTOS	98
4.2.5.7	DISTRIBUCIÓN DEL EDIFICIO	103
4.2.5.8	INFRAESTRUCTURA FÍSICA	103
4.2.5.9	LOCALIZACIÓN	104
4.2.5.10	DETERMINACIÓN DE CAPACIDADES	104
4.2.5.11	GASTOS OPERATIVOS	106
4.2.5.12	INVERSIÓN INICIAL	107
4.2.5.13	PROGRAMACIÓN DE PUESTA EN MARCHA DEL PLAN DE OPERACIONES.	108
4.2.6	PLAN FINANCIERO	108
4.2.6.1	PREPARACIÓN DEL BALANCE INICIAL	109
4.2.6.2	ESTRUCTURA DE BALANCES PROYECTADOS.	109
4.2.6.3	ANÁLISIS FINANCIERO PROYECTADO	112
4.2.6.4	EVALUACIÓN MEDIANTE RAZONES FINANCIERAS	120
4.2.6.5	EVALUACION DEL PLAN DE NEGOCIOS O PROYECTO	124
4.2.6.6	FORMA JURÍDICA	126
CAPITULO V		130
5.1	CONCLUSIONES	130

INDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1	DETALLE DE CONSULTORES SEGÚN SU ESPECIALIDAD.	7
CUADRO N° 2	TIPOLOGÍA DEL CONSULTOR	9
CUADRO N° 3;	VOLUMEN DEL MERCADO	68
CUADRO N° 4;	ATENCIÓN DE EMPRESAS SEGÚN TIPO SERVICIOS	68
CUADRO N° 5;	DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA	74
CUADRO N° 6;	SELECCIÓN DE SEGMENTOS OBJETIVOS	78
CUADRO N° 7;	FIJACIÓN DE OBJETIVOS COMERCIALES	79
CUADRO N° 8;	DETERMINACIÓN DE COSTOS UNITARIOS	79
CUADRO N° 9;	DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA	82
CUADRO N° 10;	COSTOS INDIRECTOS	98
CUADRO N° 11;	GASTOS OPERATIVOS	106
CUADRO N° 12;	INVERSIÓN INICIAL	107
CUADRO N° 13;	PREPARACIÓN DEL BALANCE INICIAL	109
CUADRO N° 14;	BALANCE GENERAL PROYECTADO	110
CUADRO N° 15;	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	111
CUADRO N° 16;	ANÁLISIS TENDENCIAL BALANCE GENERAL	114
CUADRO N° 17;	ANÁLISIS ESTRUCTURAL BALANCE GENERAL	115
CUADRO N° 18;	ANÁLISIS TENDENCIAL ESTADO DE RESULTADOS	118
CUADRO N° 19;	ANÁLISIS ESTRUCTURAL ESTADO DE RESULTADOS	119
CUADRO N° 20;	RAZONES FINANCIERAS	123
CUADRO N° 21;	ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO	127
CUADRO N° 22;	TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO	128

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1;	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	10
GRÁFICO N° 2;	FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO	129

INDICE DE ANEXOS

- ANEXO A; ESTRUCTURACIÓN DE UN SISTEMA DE CERTIFICACIÓN E INTEGRIDAD PARA COMPAÑÍAS CONSULTORAS MIEMBROS ACCE.
- ANEXO B GASTOS ADMINISTRATIVOS Y GENERALES
- ANEXO C NÓMINA DEL PERSONAL
- ANEXO D; PRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN DEL PROYECTO
- ANEXO D1; DEPRECIACIÓN EN DETALLE DEL PROYECTO
- ANEXO D2; DETALLE DE LOS ACTIVOS

CAPITULO I

SITUACIÓN DE LA CONSULTORÍA EN EL ECUADOR

1.1. ANTECEDENTES

La evolución del ser humano, desde sus orígenes hasta la actualidad, determina la consecución de diferentes sistemas económicos, acorde con las relaciones sociales de producción correspondientes a cada modo de producción, que posteriormente se perfecciona hacia un conjunto integrado y denominado: Sistema.

Así mismo, el devenir de las diferentes relaciones sociales de producción, ha conducido necesariamente hacia un mayor grado de especialización del trabajo, que posteriormente define el concepto de División Internacional del Trabajo.

Entonces, por diferentes matices y especificaciones que han tomado las especializaciones de trabajo, condujeron al desarrollo a escala mundial de la actividad de trabajo basado en servicios y que adelante se perfeccionan en servicios profesionales.

Un elemento que ha contribuido significativamente al desarrollo de la actividad de servicios es el avance de la ciencia y la tecnología.

Es en el curso de esa evolución que fue desarrollándose la división del trabajo, en paralelo con la evolución de las especializaciones, proceso en el cual entre varias orientaciones de progreso tuvo lugar el surgimiento de la actividad grupal de la ingeniería por sociedad o firmas autodenominadas consultoras, definidas sabiamente con independencia de funciones administrativas públicas (no siempre) y de organizaciones industriales.

Las sociedades consultoras de ingeniería se fortalecen agrupándose en cámaras nacionales, las que a su vez trasladaron su razón de ser y sus convicciones profesionales a los foros más jerarquizados de federaciones internacionales, abiertas a la más amplia vinculación con las esferas políticas, sociales y económico-financiero del ámbito mundial¹.

En el caso concreto del desarrollo del servicio profesional, conceptualizado como consultoría, esta tiene sus orígenes con la práctica de la ingeniería, cuyos primeros síntomas de organización se remonta al año 1913, con la Federation Internationale Des Ingénieurs Conseils (FIDIC).

Posteriormente, se amplía este tipo de servicios profesionales a los diferentes campos del quehacer económico-social como las finanzas, jurisprudencia, medicina entre otros.

En el Ecuador, precisamente el campo profesional de la ingeniería ha llevado la iniciativa de organización y apertura al medio económico y social del país. Se han creado organizaciones que dan soporte y desarrollo a este importante campo de la actividad de servicios profesionales como la Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador (ACCE) y el Comité de Consultoría, que también dan respaldo legal.

Paulatinamente, se incorporan otras especializaciones como es el caso de la auditoría. Quizá este fenómeno se deba a la exigencia de leyes y requerimientos de entidades controladoras e intervención como la Superintendencia de Compañías y el Servicio de Rentas Internas (SRI).

¹ FEDERACIÓN PANAMERICANA DE ASOCIACIONES NACIONALES DE EMPRESAS CONSULTORAS (FEPAC): *Panorama Actual de la Consultoría*, marzo 2000.

En este sentido, la actividad consultora pretende abarcar diferentes ámbitos de la actividad económica del país, tal como se desprende, de la normatividad legal creada al respecto:

Prestación de servicios profesionales especializados, que tengan por objeto identificar, planificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo, en sus niveles de prefactibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende, además, la supervisión, fiscalización y evaluación de proyectos, así como los servicios de asesoría técnica, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación².

Sin embargo, la filosofía, pretensiones y desarrollo experimentado en el campo de la consultoría administrativa de economía y finanzas, requiere asumir con mayor rigor metodologías tendientes a obtener competitividad y excelencia, no obstante existir en la actualidad una amplia gama de métodos como aplicación de Normas ISO, Gestión de Procesos, Mejora Continua, Reingeniería, Justo a Tiempo, Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard); entre otras de fundamental importancia.

Recién en el año 2001 se empieza a considerar en serio el proceso de implementación de Calidad Total, basado en el modelo de excelencia de Malcolm Baldrige; con la instauración del "Premio Nacional de Calidad", pero que ha tenido poca participación empresarial.

Ahora bien la implementación del Sistema por Integridad, propuesto por la Federación Internacional de Ingenieros Consultores (FIDIC) y la Federación Panamericana de Empresas de Consultoría (FEPAC); se basa primordialmente en el fundamento teórico y filosófico que consta de una 'Política de Integridad', 'Manuales de Procedimientos para regular la Conducta del Personal', 'Estándares Contables', 'Control mediante

² COMITÉ DE CONSULTORÍA: Glosario de Consultoría, Quito, Diciembre 2002.

Evidencias Objetivas' (Registros, Acciones Correctivas y Preventivas) y finalmente las 'Verificaciones por Terceros' (Certificación)."³

Lo ideal para la orientación, guía y transparencia en las actividades de la Consultoría Financiera, será acoger la sugerencia de la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría de México, acertadamente reproducido por la Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador (ACCE), y explicado en el párrafo anterior.

³ CAMARA NACIONAL DE EMPRESAS DE CONSULTORÍA DE MEXICO: Lineamientos de Conducta y práctica de la Consultoría; Serie Documentos, Quito, 2003, Pág. 35.

1.2. ROL DE LA CONSULTORÍA EN EL DESARROLLO DE SERVICIOS PROFESIONALES

El desarrollo de los servicios profesionales, se amplía conforme el aparato productivo se desarrolla y diversifica en el Ecuador, evidenciándose el apareamiento de actividades financieras y técnicas.

En este marco, los servicios profesionales se han multiplicado, exigiendo a las entidades educativas superiores, el incremento de la oferta de carreras tendientes a la cobertura de la cada vez diversa demanda profesional.

En las empresas, se ha desbordado el papel del profesional de planta, que requiere cada vez más, la participación de profesionales externos en las áreas de ingeniería de sistemas, financieras, contables, auditoría entre otros.

En tal sentido, la actividad consultora se torna importante e indispensable a medida que crece el aparato productivo, se amplía la necesidad del concurso de personal profesional especializado. El tema se pone interesante ya que es un cambio hacia los nuevos esquemas administrativos, financieros y tecnológicos.

Por lo tanto, el grado de acción y la necesidad imperiosa del concurso cada vez más imprescindible de la consultoría en la prestación de servicios profesionales es fundamental e importante para el desarrollo económico, social, y tecnológico del Ecuador.

1.3. LA CONSULTORÍA EN EL ECUADOR, AREAS EN LAS QUE SE DESARROLLA.

Como ya se analizó en temas anteriores, el servicio de consultoría en el Ecuador se ha desarrollado prácticamente en todas las especializaciones profesionales.

Planteando nuevos desafíos a la sociedad ecuatoriana como el modelo de desarrollo agroindustrial, el sistema financiero, la globalización a la que está sujeta, las innovaciones tecnológicas entre otros de los principales fenómenos influyentes; conduce a mayor especialización de actividades productivas y de servicios.

Las exigencias planteadas a la sociedad y economía ecuatoriana, ha devenido en la urgencia de mayor especialización de los servicios profesionales de ahí que la actividad consultora también ha ido cobrando énfasis en casi todas las ramas de la actividad económica.

Analizando la estructura de consultores registrados en el Comité de Consultoría (Detallado en el cuadro N° 1) y el archivo de la Superintendencia de Compañías en los que se registran las firmas consultoras y auditoras según el área de especialidad, de un total de 7434 firmas, la relación es la siguiente:

Más de la mitad (61.51%) de firmas registradas como consultores se ubican en la especialidad Ingeniería Civil y Arquitectura con el 45.92% y 15.59% respectivamente; obedece a que ésta especialidad necesariamente debe registrarse como consultor en el Comité de Consultoría con el objeto de participar en licitaciones del sector público para desarrollar obras de construcción.

**CUADRO N° 1
DETALLE DE CONSULTORES SEGÚN ESPECIALIDAD
A MAYO DEL 2004**

REGISTRADOS EN EL COMITÉ DE CONSULTORÍA:

TITULOS	N°	%
Ingeniero Civil/Ingeniero Costas y Obras Portuarias	3414	45.92
Arquitecto	1159	15.59
Ingeniero Agrícola/Industrial/Agrónomos/Minas/Agrometereología/Alimentación/Forestal/Petroleo	463	6.23
Economistas	328	4.41
Doctor en Biología/Química/Farmacía/Veterinario/Medicina/Odontología/Zootecnia/Ambientales	257	3.46
Ingeniero de Sistemas/Eléctrico/Electromecánico/Electricidad/Electrónica/Energetica/Telecom.	230	3.09
Geólogo/Geógrafo/Geólogo/Geotecnia/Geofísico/Geomensor/Físicos/Ictiológico Piscicultor	187	2.52
Abogados	186	2.50
Ciencias de la Educación/Psicología Clínica/Psicorehabilitación/Sociología/Trabajadora Social	161	2.17
Administración de Empresas, Comercial, Público	160	2.15
Ingeniero Hidráulico/Hidrólogo/Hidrotécnico/Industrial/Mecánico/Metereológico/Naval/Oceanolog.	121	1.63
Auditoría, Contabilidad, Finanzas y Comercio Exterior/Técnica Bancaria	37	0.50
Publicidad/Información/Comunicación Social/Mercadotecnia/Periodistas	22	0.30
Licenciado en Artes/Desarrollo Social/Diplomacia/Humanidades/Restauración y Museología	13	0.17
Ciencias Históricas/Políticas/Públicas/Sociales	12	0.16
Doctor/Licenciado en Antropología	8	0.11
Licenciado en Arqueología	3	0.04
Actuario	1	0.01
Cartógrafo	1	0.01
Doctor en Física	1	0.01
Doctor en Ingeniería Telemática	1	0.01
Ingeniero Tecnológico en Diseño y Construcción	1	0.01
Licenciada en Bibliotecología, Documentología y Archivología	1	0.01
Otras no confirmadas	322	4.33
SUBTOTAL	7089	95.36

AUDITORES NO REGISTRADOS EN EL COMITÉ DE CONSULTORÍA:

Firmas Auditoras	345	4.64
TOTAL GENERAL	7434	100.00

**FUENTE: Comité de Consultoría y Superintendencia de Compañía
LABORACION. El Autor**

Le sigue en importancia la especialidad de Ingeniería Agrícola, Industrial, Agrónoma, Forestal, entre otros; con el 6.23% de participación sobre el total.

Al grupo anterior, precisamente le siguen los consultores economistas con un 4.41%; que es el grupo en el que se encuentra también la propia competencia del servicio de consultoría que se pretende implementar.

El resto de especialidades, representan porcentajes menores de participación, pero que no significan competencia para la consultoría financiera.

Por otro lado, analizando el tipo de consultor, según el Cuadro N° 2, y Gráfico N° 1 se observa que:

La gran mayoría de consultores son individuales (92.76%), seguido por las compañías consultoras nacionales (5.5%); las compañías consultoras extranjeras participan con el 0.9% del total de firmas y los consultores individuales extranjeros con el 0.18%. Fundaciones y Universidades participan de forma realmente elemental con el 0.73% y 0.21% respectivamente.

Por otra parte y de acuerdo a la misma fuente, en la provincia de Pichincha se encuentran ubicadas la gran mayoría de compañías consultoras y consultores individuales 46% y 42% respectivamente; seguido de la Provincia del Guayas con el 12% y 20%, en su orden.

CUADRO N° 2.
TIPOLOGÍA DEL CONSULTOR
A marzo del 2004.

OFERTA SEGÚN EL REGISTRO DE CONSULTORIA		%
CONSULTORES INDIVIDUALES	6,868	92.76%
CONSULTORES EXTRANJEROS	14	0.18%
CIAS. CONSULTORAS NAC.	409	5.50%
CIAS. CONSULTORAS EXT.	72	0.90%
FUNDACIONES	55	0.73%
UNIVERSIDADES	16	0.21%
TOTAL	7,434	100%

Fuente: Comité De Consultoría

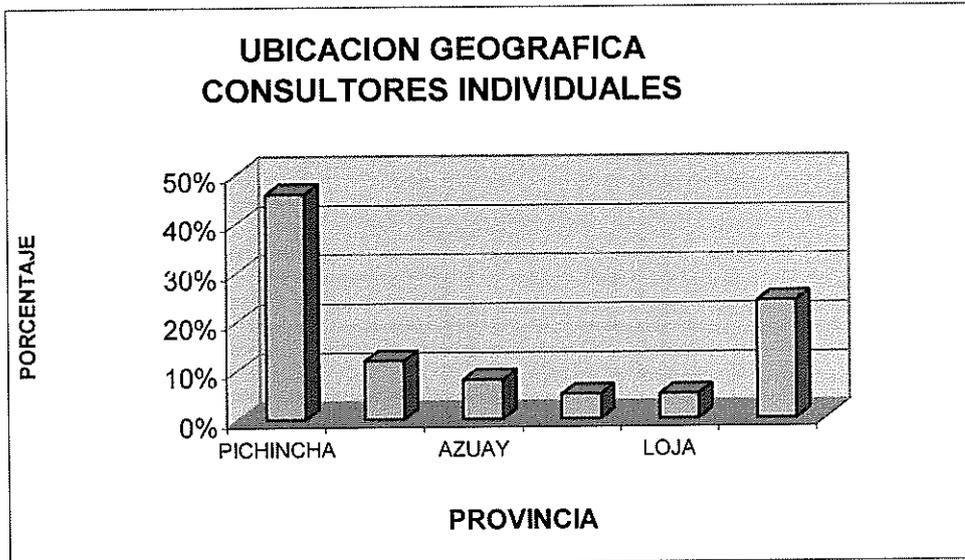
Elaboración: El Autor

DISTRUBUCION GEOGRAFICA		
	CONSULTORES INDIVIDUALES	COPAÑIAS CONSULTORAS
PICHINCHA	46%	42%
GUAYAS	12%	20%
AZUAY	8%	4%
MANABI	5%	5%
LOJA	5%	6%
RESTO DEL PAIS	24%	23%
TOTAL	100%	100%

Fuente: Comité De Consultoría

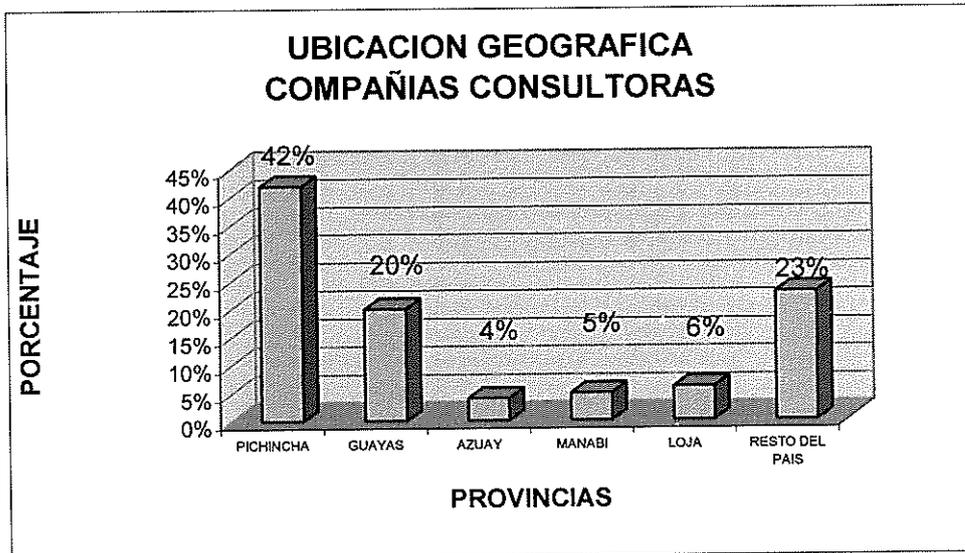
Elaboración: El Autor

GRÁFICO N° 1



Fuente: Comité De Consultoría

Elaboración: El Autor



Fuente: Comité De Consultoría

Elaboración: El Autor

CAPITULO II

CREACION DE UNA CONSULTORA FINANCIERA BASADA EN LA FILOSOFÍA DE EXCELENCIA Y ADMINISTRACIÓN POR INTEGRIDAD.

2.1. NECESIDAD DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS EN EL CAMPO FINANCIERO.-

La evolución de los servicios especializados en el campo financiero, obedeció en gran medida al Desarrollo que toma en las últimas dos décadas la Economía Ecuatoriana.

A la tradicional forma de desempeñarse las Finanzas Empresariales, en la Industria, Comercio y Servicios; en los que predominan el Sector Bancario, con profesionales economistas, auditores, contadores, ingenieros, comerciantes, que suplen las necesidades de la época.

Hoy se incrementan nuevas opciones y campos que requiere de mayor especialización financiera, obedece en gran medida a la expansión, aunque lenta del Sistema Financiero en el que sobresale el mercado de valores y otras actividades auxiliares del Sistema Financiero como casas de cambio, empresas emisoras de tarjetas de crédito, almaceneras, entre otras.

Amerita entonces, una mayor especialización en los profesionales financieros que provean de servicios como Tributación, Planeación Financiera, Asesoría Bursatil, Corredores de Bolsa, Ingenieros Financieros, Procesos Financieros, Proyectos de Inversión, entre otros.

En este sentido, si bien es cierto se requiere de estos profesionales para tales servicios; muchas Universidades se han adecuando a los requerimientos del Sector Productivo, Comercial y Servicios; dotados con conocimientos acordes a los retos de Globalización, Competitividad, Crisis Financiera, Dolarización, mismas que proponen esquemas y alternativas válidas para elevar la Competitividad y obtención de la Excelencia.

2.2. METODOS PARA OBTENER SERVICIOS CON ALTA COMPETITIVIDAD Y EXCELENCIA.

2.2.1. LA BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA EN EL ECUADOR

El proceso o camino hacia la excelencia y competitividad en nuestro medio, ha sido difícil; parte de implementar las normas de calidad ISO 9001. El sector empresarial y expertos sobre el tema, poco a poco van considerando seriamente a la mejora de calidad de los productos y servicios: "La cultura de la calidad es una forma de gestión de las empresas"⁴

En el permanente intento de encontrar la excelencia y competitividad, los investigadores sobre ésta temática han elaborado diferentes metodologías de mejora, en búsqueda del reto propuesto. Algunos de los métodos son de aplicación general, pero otros son específicos.

A continuación se presenta algunos de los métodos propuestos:

1. Sistemas de gestión de Calidad, como Normas ISO 9001, 2000; Sistemas de Gestión Medio Ambiental, como ISO 14001.
2. Reingeniería de Procesos
3. Cuadro de mando integral (Balanced Scorecad)
4. Herramientas de Calidad-Gestión de Procesos
5. Mejora Continua
6. Criterios de Excelencia-Modelo de Malcolm Baldrige.

⁴ MONTAÑO, Galo: Entrevista sobre el tema " Criterios de Excelencia", 29 de Marzo 2004, Quito-Ecuador

Otros métodos de menor aplicación:

- a) Benchmarking
- b) Hoshimi Kanri
- c) Seix Sigma
- d) Sistemas Informáticos de Gestión: ERP, CRN, CMMS, ETC.
- e) Justo a Tiempo, JIT
- f) Gestión de Tecnología e Innovación
- g) Gestión de Conocimiento y Pensamiento Sistémico

Entre los métodos más conocidos y utilizados en nuestro país tenemos:

2.2.2. NORMAS ISO

La normatividad Internacional ISO, es una estandarización de procesos, con el objeto de lograr el uso eficiente de los recursos y el aumento de la productividad de modo de elevar la competitividad y el éxito en el mercado.

La denominación ISO, proviene de International Organization For Standardization (IOS), pero para homogenizar el vocablo, se le asigna la sigla ISO que proviene del griego "ISO", que en castellano significa "igual".

Las Normas ISO, se dividen en familias así:

La ISO 9000: Propone la implementación de Sistemas de Gestión y aseguramiento de Calidad. Aquí se tiene los estándares ISO 9001, que norma el diseño, producción, instalación y servicio Post-Venta; ISO 9002, la instalación y servicio Post-Venta; ISO 9003, inspecciones y ensayos finales; el ISO 9004-1, la guía para la gerencia sobre calidad.

La familia de Normas ISO 14000, trata de normar la Gestión Ambiental,

enfatisa el enfoque preventivo antes que correctivo y la continua mejora en el ámbito ambiental.

Aquí se tiene las Normas ISO 14001 y 14004, sobre sistemas de Calidad Ambiental; ISO 14010, 14011 y 14012, sobre auditoria ambiental e investigación relacionada.

ISO 14031, evaluación de desempeño ambiental; ISO 14022, 14023, etiquetado ambiental, ISO14040, 14041, ciclo de vida; ISO 14050 términos y definiciones; ISO 14060, Estándares ambientales de productos.

La certificación ISO, únicamente es otorgada por Entidades Certificadoras Nacionales o Extranjeras como la Germanisher Lloyd Certification (GLC), luego de una profunda evaluación de los procesos asignados en las empresas.

Entre los principales beneficios, de la obtención de Certificación ISO, y que garantizan Estándares de Calidad o Preservación del Medio Ambiente, es el de brindar a la empresa ventajas competitivas como:

- Reducción de Costos,
- Elevación de rentabilidad,
- Aumento de productividad,
- Personal motivado y con cultura de calidad,
- Posicionamiento en el mercado, ya que es una herramienta importante de marketing.

2.2.3. REINGENIERIA DE PROCESOS

El método de mejora de procesos, denominada Reingeniería de Procesos, parte de la filosofía de cambio total, rediseño, cambio o comenzar de nuevo.

Esta premisa entonces significaría negar lo existente. En realidad tácticamente no debería ser tomado de esa manera sino el hecho de reinventar el negocio, para lo cual acepta parcialmente las experiencias pasadas.

Sin embargo, el término significaría que previamente ya existió una ingeniería de procesos en el negocio, la empresa, lo cual no necesariamente es cierto.

En esencia la reingeniería de procesos, busca: un cambio profundo en la organización empresarial, es el "cambio radical de secuencias de tarea/actividad existentes entre la relación proceso/ser humano, especialmente de los procesos estratégicos y no estratégicos de valor agregado que integran la estructura matricial de la organización".

⁵

Significa la misma lógica de la definición propuesta, la reingeniería pretende lograr:

- Mayor Capacidad de Gestión del proceso

Basada en condiciones de eficiencia, eficacia y economía. Eficacia y eficiencia lo entendemos como: precisión, tiempo, calidad y producción.

Economía la entendemos como: productividad, rentabilidad y costos.

⁵ DÁVILA, Sandra: "Cinco Momentos Estratégicos para hacer reingeniería de procesos", Editorial Efecto Gráfico, Quito, 2001, Pág. 3.

- Mayor optimización en los flujos de trabajo y productividad

Los flujos de trabajo, obtenidos como resultado de la relación proceso/ser humano y eficiencia; capacidad de gestión (tiempo-costo/calidad/velocidad/precisión).

La productividad; obtenida de los resultados de la relación existente entre proceso/ser humano y eficacia: costo-cliente/costo-calidad/rentabilidad-empresa.

De la aplicación en ciertas empresas del método Reingeniería de Procesos, todavía se encuentra en evaluación la generación del resultado final.

2.2.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD).

Este método busca mejorar la organización empresarial, basándose en la aplicación de estrategias dirigidas al cambio y la obtención de resultados óptimos en forma permanente.

Siendo así, se dice que el Cuadro de Mando Integral (CMI) es:

“Un sistema útil para definir un modelo de negocio con indicadores de gestión (CFE.), con una visión amplia de la organización, y para lograr comunicar e implementar la estrategia reflejada en el modelo”⁶

Algunos de los principios que persigue la filosofía administrativa de C.M.I son:

- Conseguir comunicación e información tendiente a direccionar las

⁶ MEDINA QUINTANA, Jorge: *Cuadro de Mando Integral*, material de trabajo IAEN, Quito, Junio 2003. Pág. 5.

empresas en entornos cambiantes e incertidumbre

- El entorno competitivo, exige una eficiente gestión de talento humano, procesos, clientes y resultados financieros
- Obtener la satisfacción de los clientes, producción flexible, innovación y desarrollo de productos y servicios, desarrollo de competencias y motivación del talento humano, rentabilidad y valor agregado.

2.2.4.1. Cuadro de Mando Integral: Operativo, Estratégico y Directivo.

La nueva organización basada en el cuadro de mando integral (CMI), plantea:



Cuadro de Mando Directivo: Considera todos los conceptos para proyectar una dirección apropiada y certera (Directivo, Operativo, Estratégico).

Cuadro de Mando Estratégico: La base del cambio y organización del empleo de una estrategia.

Cuadro de Mando Operativo: Los componentes internos de la empresa desempeñan sus funciones con eficacia.

2.2.4.2. Objetivos del Cuadro de Mando Integral

- Dirigir pensando en como será el futuro de la empresa, para planificar y anticipar a la competencia.
- Orientar a la empresa en un proceso de cambio.
- Obtener empresas más racionales; basándose en el proceso de pensar (diagnosticar, decidir, planificar y controlar); pensar más en la estrategia que en el operativo y aprender a delegar y controlar por resultados

2.2.4.3. Funcionalidad del Cuadro de Mando Integral (CMI)

La aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) tiene que ver con:

- Dirigir con un Plan Estratégico
- Identificar áreas claves de la Empresa y los indicadores para llevar el control de las mismas.
- Establecer con claridad los objetivos de la empresa y para cada sector.
- Desarrollar una herramienta gerencial con el objetivo de diagnosticar una situación y efectuar un control permanente.

En el Ecuador, existen pocos casos de aplicación del método Cuadro de Mando Integral (CMI), y la que lo haya aplicado sin duda está en proceso de evaluación.

2.2.5. CALIDAD TOTAL, HERRAMIENTAS DE CALIDAD – GESTION DE PROCESOS

Otro de los métodos que buscan la excelencia y competitividad es la filosofía empresarial de calidad total.

“Es una filosofía empresarial coherente orientada a satisfacer mejor que los competidores, de manera permanente y plena, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, mejorando continuamente todo en la organización, con la participación activa de todos para el beneficio de la empresa y el desarrollo humano de sus integrantes, con impacto en el aumento del nivel de calidad de vida de la comunidad”⁷

Para el autor de la cita, implicaría varias exigencias o herramientas para la obtención de calidad total, a saber:

- Mantenerla como filosofía empresarial de la organización.
- Orientación hacia el cliente externo y el interno.
- Liderazgo y compromiso gerencial.
- Mejoramiento continuo.
- Trabajo en equipo.
- Todas las personas, todas las funciones
- Respeto y Desarrollo humano
- Participación Activa
- Pensamiento Estadístico
- La calidad es primero siempre
- Mentalidad estratégica
- Escuchar la voz de los mejores
- Responsabilidad Social.

⁷ MARIÑO N. Hernando: CALIDAD TOTAL, Bogotá, mayo de 1993.

Dependiendo de las condiciones económicas, sociales y políticas de cada país, el motivo de aplicación de calidad total es distinto; pero básicamente el objetivo final es la obtención del éxito empresarial.

El presente estudio, como partícipe de la filosofía de excelencia y competitividad, considera este método positivo en la medida que contribuya a lo planteado al inicio de esta afirmación.

2.2.6. MEJORA CONTINUA

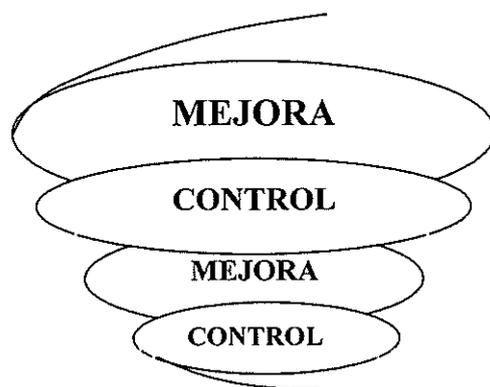
Esta filosofía que propende la mejora continúa de los procedimientos; plantea la necesidad de establecer dos momentos perfectamente diferenciados:

- El primer momento, el establecimiento del control (NECA) formándose un ciclo que abarca las siguientes etapas:
 1. Normalizar el proceso, con conocimientos actualizados.
 2. Ejecutar el proceso de acuerdo con las normas establecidas.
 3. Comprobar si el proceso es estable; y,
 4. Actuar para hacer cumplir las normas.

- Un segundo momento es la aplicación misma de la mejora (PECA):
 1. Planear el cambio o prueba
 2. Ejecutar el cambio o prueba
 3. Comprobar los resultados de la acción
 4. Actuar para modificar lo hecho y mejorado.

Según el estudio de Planeación Estratégica de la Calidad Total, escrita

por el especialista Hernando Mariño Navarrete, referido en líneas anteriores, se presentaría una espiral de mejoramiento continuo:



En nuestro medio, todas las herramientas de calidad y mejora continua, se encuentra en proceso de concientización; habida cuenta que el Ecuador es uno de los países de menor desarrollo en aplicar estrategias de excelencia, calidad y competitividad.

2.2.7. MODELO DE CRITERIOS DE EXCELENCIA ADMINISTRATIVA DE MALCOLM BALDRIGE.-

Paulatinamente, se ha incorporado al análisis, modelos de gestión para la excelencia como el diseñado basándose en las enseñanzas del modelo Malcolm Baldrige, el mismo que plantea los principios que conforman un modelo integrador.

CRITERIOS DE EXCELENCIA

El esquema desarrollado por Malcolm Baldrige de Estados Unidos, consiste en incorporar a la administración empresarial, algunos criterios de excelencia, mismos que tienen su raíz filosófica en los siguientes principios:

Liderazgo Visionario:

- Excelencia orientada al cliente
- Aprendizaje organizacional y personal
- Valoración de empleados y socios
- Agilidad
- Enfoque al futuro
- Gestión para la innovación
- Decisiones basadas en hechos
- Responsabilidad pública y ciudadana
- Enfoque en resultados y la creación de valores
- Perspectiva sistémica.

Con el objeto de conocer a profundidad el método, amerita revisar la definición y objeto de cada uno de los principios enunciados:

Excelencia orientada al Cliente.- Este principio es parte de la estrategia empresarial, ya que está dirigido a la retención del cliente, el aumento en la participación del mercado.

Amerita una sensibilidad constante para innovar y detectar los requerimientos del mercado y para que las necesidades del cliente permitan su satisfacción. Por tanto la excelencia dirigida al consumidor considera atención permanente al desarrollo tecnológico, y ofertas de competidores.

Aprendizaje Organizacional y Personal.- El aprendizaje organizacional está dirigido al recurso humano parte primordial de la empresa, no solamente consiste en obtener mejores productos y servicios sino también para ser más responsables, adaptativo y eficiente; dando a su organización una sustentabilidad en el mercado y ventajas de desempeño.

Las necesidades de aprendizaje están inmersas en como la organización opera y por lo tanto significa que:

- Es parte regular del trabajo
- Practica el personal, la unidad de trabajo y los niveles organizacionales
- Conduce a la solución de problemas en su fuente (causa-raíz).
- Comparte el conocimiento a través de su organización; y,
- Está dirigido por oportunidades de cambio y efecto significativo.

El éxito de los empleados depende cada vez más de tener oportunidades para el aprendizaje personal y puesta en práctica de nuevas capacidades.

Valoración de empleados y socios.- La valoración de los empleados significa mayor compromiso con su satisfacción, desarrollo y bienestar. Quiere decir flexibilidad, prácticas de trabajo de alto desempeño, para empleados con lugares de trabajo diferentes y necesidades de vida familiar .

Por otro lado, la relación cordial entre los socios internos y externos, desarrolla objetivos de largo plazo, generando inversión y respeto mutuo.

Agilidad.- En los actuales momentos de globalización y competencia los mercados requieren de agilidad y capacidad de adaptarse a cambios rápidos y bruscos. Los negocios enfrentan cada vez periodos cortos para introducción de nuevos y mejores productos-servicios; así como respuestas rápidas y flexibles a los consumidores.

Los aspectos del desempeño de tiempo son críticos y los ciclos de tiempo devienen en una medida básica de los procesos.

Enfoque al futuro.- Significa orientar a la organización hacia el futuro con el objeto de anticipar expectativas de los clientes, nuevas oportunidades de negocios, el creciente mercado global, el desarrollo tecnológico y la evolución del entorno de comercio electrónico, nuevos clientes, evolución de requerimientos y exigencias regulatorias, expectativas de la comunidad y sociedad; y, finalmente los movimientos estratégicos de los competidores.

Gestión para la innovación.- Significa mejorar permanentemente los productos, servicios y procesos de la organización. El proceso innovar no está solo restringido a los departamentos de investigación y desarrollo; abarca todas las actividades, aspectos y secciones del negocio, así como los procesos involucrados en el mismo. La innovación tiene la finalidad de guiar a la organización hacia nuevas dimensiones de desempeño.

Decisiones gerenciales basadas en negocios.- Las medidas y análisis de desempeño, son fundamentales en la organización ya que proporciona información acerca de los procesos, productos claves y resultados.

Esta información es clave para la toma de decisiones gerenciales. Mediante el análisis de datos del proceso de monitoreo; sus medidas e indicadores pueden evaluarse así mismos y cambiar para apoyar mejor la consecución de metas y objetivos.

Responsabilidad pública y ciudadana.- La gestión de una organización debe basarse en compromiso de responsabilidad hacia el público y practicar valores ciudadanos ético-morales. Las responsabilidades se refieren a las expectativas básicas de la ética del negocio y la protección de la salud pública, la seguridad y su entorno.

Enfoque en resultados y en la creación de valores.- El desempeño de las organizaciones requieren conocimiento de resultados claves. Estos deben utilizarse para crear y equilibrar valores en los participantes claves como: clientes, empleados, accionistas, proveedores y socios, el público y la comunidad. Mediante la creación de valores, la entidad construye lealtad y coadyuva al desarrollo económico del país.

Perspectiva Sistemática.- El enfoque contempla una panorámica de sistemas en la gerencia de la entidad con el objeto de alcanzar la excelencia en el desempeño. La gerencia requiere de síntesis y alineamiento de la organización.

Mirar a la organización como un todo y construir los requerimientos principales del negocio, incluye objetivos estratégicos y planes de acción; será la síntesis. El alineamiento consiste en utilizar las relaciones clave entre los requerimientos dados en las categorías Baldrige, incluye las medidas e indicadores.

Valoración del Sistema Criterios de Excelencia

En base a los principios enunciados, se ha definido la metodología de criterios para la excelencia, misma que plantea la valoración siguiente:

Excelencia y Competitividad:

<u>Criterio</u>	<u>Puntos</u>
1. Liderazgo	120
2. Planeación Estratégica	85
3. Enfoque al cliente y mercado	85
4. Medida, análisis y gestión de conocimientos	90
5. Enfoque al recurso humano	85
6. Administración de procesos	85
7. Resultados del negocio	450
Total Puntaje	1000

La valoración deberá considerar previamente el perfil organizacional de la entidad.

PERFIL ORGANIZACIONAL

A manera de prefacio, se analiza como condición primordial, el perfil organizacional de la entidad. Aquí se definen dos condiciones o aspectos relevantes:

- Descripción organizacional, que trata del ambiente de negocios y las relaciones claves con los clientes, proveedores y otros asociados.
- Retos organizacionales, tiene que ver con el ambiente competitivo, retos estratégicos y el mejoramiento del desempeño.

DESARROLLO DE LOS CRITERIOS DE EXCELENCIA

a. Liderazgo.-

Esta categoría examina como los principales líderes de la Organización, guían los valores, las directrices y el desempeño, enfoque a clientes, cambio de poder, innovación y aprendizaje.

El liderazgo se divide en:

a.1. Liderazgo de la Organización.-

Exclusivamente aborda cómo los principales líderes, guían y revisan el desempeño de la organización.

a.2. Responsabilidad Pública y Ciudadana.-

Describe y trata cómo la organización maneja las responsabilidades hacia el público y practica solidaridad ciudadana.

b. Planeación Estratégica.-

Esta categoría, evalúa cómo la organización desarrolla los objetivos estratégicos y planes de acción operativos.

La estrategia se divide en:

b.1. Desarrollo de la Estrategia.-

Trata del establecimiento de los objetivos estratégicos, considerando el mejoramiento de la posición competitiva y su desempeño total.

b.2. Despliegue de la estrategia.-

Define como la organización convierte sus objetivos estratégicos en planes de acción. Consolida estos y los relaciona con los indicadores y medidas de desempeño básico; en consideración de lo último, proyectar el futuro desempeño de la organización.

c. Enfoque al Cliente y Mercado.-

Esta categoría analiza cómo la organización, establece los requerimientos, expectativas y preferencias de los clientes y mercados. También examina cómo la organización establece las relaciones con el cliente, define factores claves para la retención del cliente y la expansión del negocio.

Esta categoría se subdivide en:

c.1. Conocimiento del Cliente y del Mercado.-

Específicamente define los requerimientos, expectativas y preferencias de los clientes y mercados para asegurar la importancia de los productos /servicios y el desarrollo de nuevas oportunidades.

c.2. Relación y satisfacción de los clientes.-

Trata de la construcción y establecimiento de relaciones con el objeto de adquirir, satisfacer y retener clientes, para desarrollar nuevas oportunidades.

d. Información y Análisis.-

Esta categoría examina la información de la organización sobre las evaluaciones de gerencia y analiza los datos sobre desempeño. Se divide en:

d.1. Mediciones y Análisis del desempeño de la Organización.-

Trata específicamente sobre el suministro de sistemas gerenciales de desempeño, para medir, analizar y mejorar el mismo en todos los niveles y partes de la organización.

d.2. Gerencia de la Información.-

Orienta al aseguramiento de la calidad y disponibilidad de datos de información necesaria para empleados, proveedores, socios y

consumidores.

e. Enfoque al Recurso Humano.-

Analiza cómo la organización efectúa el tratamiento al Recurso Humano, lo motiva y estimula al empleado para aprovechar su potencial en virtud de los objetivos globales y planes de acción. También observa cómo construye y mantiene un ambiente de respaldo al empleado.

Esta categoría se divide en:

e.1. Sistemas de Trabajo.-

Cómo lleva la organización el sistema o métodos de trabajo, el empleo, compensación salarial, asensos.

e.2. Evaluación entrenamiento y desarrollo de empleados.-

Trata de cómo la organización contribuye a la evaluación y entrenamiento, respaldan las conquistas de sus objetivos globales; abarca la construcción del conocimiento, las habilidades y capacidad del empleado.

e.3. Bienestar y Satisfacción del empleado.-

Describe como la organización conlleva a un ambiente de trabajo agradable y propicio para el bienestar, satisfacción y motivación de los empleados.

f. Gerencia de Procesos.-

Esta categoría examina los aspectos claves de la gerencia de procesos organizacionales en el que se considera el enfoque al cliente, la entrega del producto y servicio. Comprende procesos claves y unidades de trabajo. Se subdivide en:

f.1. Procesos para el producto y servicios.-

Específicamente trata de cómo la organización gerencia los procesos claves para el producto y servicio, desde el inicio hasta su entrega.

f.2. Procesos clave del negocio.-

Describe cómo la organización gerencia los procesos clave y conduce a la expansión y éxito.

f.3. Procesos de Apoyo.-

Define cómo la organización desarrolla procesos clave de apoyo que soportan las operaciones diarias y a los empleados en la entrega de productos y servicios.

g. Resultados Del Negocio.-

Esta categoría evalúa el mejoramiento de la organización en áreas claves, tales como: satisfacción de clientes, desempeño del producto y servicio, desempeño financiero y mercado, resultados del recurso humano y desempeño de operación. También tiene que ver con el desenvolvimiento frente a la competencia. Se divide en cuatro tipos de resultados:

g.1. Resultados enfocados al cliente.-

Tiene que ver particularmente con el resultado clave de la organización frente al cliente; incluye su satisfacción y desempeño del producto y servicio (para el análisis puede segmentarse los resultados por grupo de clientes), puede incluirse datos comparativos.

g.2. Resultados Financieros y de mercado.-

Resume los resultados financieros importantes así como el desempeño en el mercado, por segmentos a lo apropiado. Se incluye comparaciones.

g.3. Resultados del Recurso Humano.-

Consolida resultados importantes del Recurso Humano, el bienestar del empleado, satisfacción y desarrollo del Sistema de Trabajo. Segmenta resultados para abordar diversos y diferentes tipos de trabajo. Puede efectuarse comparaciones.

g.4. Resultados de la efectividad de la organización.-

Aquí se resume los resultados operacionales claves y que contribuye a la consecución de la eficiencia. Se puede utilizar comparaciones, también contempla resultados de responsabilidad pública y ciudadana.

En este marco y considerando que la metodología planteada podría aportar a la mejora de calidad y excelencia empresarial, se organiza el primer Premio Nacional de Calidad (en el año 2001), evidenciándose poca participación de los empresarios.

Se augura mayor concientización sobre excelencia, de parte de los empresarios, dado los retos inminentes de globalización , la implementación del ALCA y el Tratado de Libre Comercio (TLC).

2.2.8. OTROS MÉTODOS QUE PROPENDEN LA CONSECUCCIÓN DE LA EXCELENCIA

A más de los métodos explicados, existen otros ya nombrados que propenden y buscan la calidad, excelencia y competitividad:

- a) Benchmarking, propugna la comparación con similares, con el objeto de mejorar su gestión y procedimientos.
- b) Hoshimi Kanri, la organización en los procedimientos de la rama automotriz.
- c) Seix Sigma, el control de la gestión de calidad basado en el manejo estadístico.

- d) ERP, ERPN, CRN, CMMS, entre otros sistemas informáticos que operan con costos.
- e) Justo a tiempo, JIT; aplicado en la industria automotriz, con la consigna de cumplir objetivos a tiempo.
- f) Gestión de tecnología e innovación, basado en la aplicación de tecnología de punta.
- g) Gestión de conocimiento y pensamiento sistémico, considera los procesos en sistema o redes.

2.3. LA FILOSOFIA DE ADMINISTRACIÓN POR INTEGRIDAD Y EXCELENCIA

Ninguna organización que propenda la búsqueda de la excelencia y competitividad podrá alcanzarlo sin antes no solucionar el acuciante problema de corrupción que afecta al país y otros del mundo en mayor o menor medida.

En tal sentido, elevar la competitividad, conseguir la excelencia en la entrega de productos y servicios, únicamente tendrá su mérito de razón de serlo si se consigue en primera instancia erradicar este lacerante problema social.

No existe un ámbito privado o público que no escape al impacto de este fenómeno, en el Ecuador según investigaciones recientes, como la realizada por Transparencia Internacional (Capítulo Ecuador), se afirma que el Ecuador es el segundo país afectado por este problema.

También a nivel interno cabe destacar el papel que cumple la Comisión de Anticorrupción, sin embargo sus intenciones son de carácter reactivo.

Motivos suficientes para pensar que la Federación Internacional de Consultores haya formulado la necesidad de emplear métodos o sistemas de consultoría tendientes a sanear el mal que impera en las sociedades y economía.

Por ello, se ha planteado el sistema de administración por Integridad, mismo que en esencia es: "Una respuesta contra la corrupción, que genera externalidades que paga la sociedad, que atenta contra los intereses de los países y que representa un impuesto regresivo sobre los

más débiles,...»⁸

Por qué del movimiento para la integridad:

- Por la aceptación de valores
- Por razones comerciales en la globalización
- Para mitigar riesgos sistémicos financieros
- Para abatir externalidades y protección selectiva de ciertos países.
- Para eliminar ventajas ilegales de países competidores.

En principio la filosofía de la Administración por Integridad desarrollado por la FIDIC y la FEPAC, planteó los siguientes componentes:

- Código de ética de la empresa
- Manuales de conducta del personal
- Estándares Contables
- Procesos de revisión por pares
- Informes anuales de la empresa.

Código de ética de la empresa.- En principio el primer esbozo para las empresas orientado a obtener y desarrollar Integridad Comercial, fue establecer o diseñar un código de ética, el mismo que consiste en definir un conjunto de lineamientos básicos de comportamiento moral, principios, misión y visión de la empresa que orientan las acciones de sus colaboradores y que define la postura corporativa frente al público.

⁸ Cámara Nacional de Empresas de Consultoría de México (CNEC): **LINEAMIENTO DE CONDUCTAY PRÁCTICA DE LA CONSULTORÍA**, Revista ACCE, serie Documentos, Pág. 35, año 2003.

Formulado el código de ética, todos los procesos y actividades de la organización deberán ser capacitados para que puedan poner en práctica la mencionada Gestión de Integridad.

Más adelante se ha considerado denominarse código de conducta, el mismo que debe ser desarrollado por la alta dirección en forma clara, simple y fácil de comunicar y aplicar. Su práctica permanente el parte de la cotidianidad de la organización.

Manuales de conducta del personal.- Como uno de los métodos de aplicación de la ética y conducta de la empresa, se plantea preparar y diseñar manuales de conducta que deben ser asumidos y desarrollados por el personal.

En principio, se propende la implementación diaria de los manuales en las distintas actividades del recurso humano involucrado en la firma consultora. Posteriormente, se esperaría que el personal desarrolle los principios de integridad de manera independiente y sin necesidad de que lo impongan o hagan seguimiento sobre su comportamiento.

Estándares Contables.- Con el objeto de facilitar la medición de la aplicación del sistema en la Gestión Financiera, se plantea la necesidad de establecer estándares contables, mismos que permitirían realizar evaluación mediante comparación con series de información ya existentes o comparar con la realidad que ocurre en otras empresas.

Aplicando este mecanismo se propende corregir distorsiones, evitarlas y eliminarlas en el futuro.

En reuniones posteriores, se define la necesidad de formular seguimiento de los procesos, mismos que serán evaluados y documentados con el objeto de interpretar sus resultados.

Procesos de revisión por pares.- La filosofía básica de este componente definido al inicio de las discusiones sobre la Gestión de Integridad Comercial, es efectuar una revisión y certificación (en lo posible) por parte de otra empresa consultora de las mismas características, sobre el trabajo efectuado por la firma a cargo de la consultoría en cuestión.

Esta gestión, garantizaría en alguna medida la transparencia de la actividad consultora sobre determinado trabajo efectuado.

Posteriormente, se la determina como optativa esta revisión por una empresa diferente y la posible obtención de certificación.

Informes Anuales de La Empresa.- Finalmente, el planteamiento original para establecer las bases del sistema de integridad, contempla la emisión de informes periódicos en forma anual.

El seguimiento del desempeño de integridad, solamente dará resultados positivos en el momento en que se vaya documentando reportes e informes, mismos que permitirán monitorear el avance de implementación y desempeño de la gestión por integridad.

Sobre este tema, luego de análisis y discusiones se ha definido la posibilidad de contar con un manual de Integridad Comercial General y si se tratase de contratos significativos un archivo de registro de integridad del proyecto.

Con la formulación de esta normatividad, se ha dado inicio al sistema de integridad; el mismo que en futuras reuniones ha sido ajustado y mejorado conforme se reseña en las siguientes líneas.

En el año 1999, los organismos interesados en la implementación del Sistema por Integridad (FIDIC y la FEPAC), luego de reuniones del grupo

de Integridad, crea y aprueba el documento "Guías para la Gestión de Integridad Comercial en la Industria de la Consultoría"; para el año 2001, se promulga la postulación del concepto, Metodología y Principios de la Gestión de Integridad.

En el año 2002, se presenta el documento "Manual de entrenamiento en el Sistema de Gestión de Integridad Comercial", confirmándose la intención de que sea certificado por la Internacional Organization For Standarization (ISO).

Es de esperar que en el país la Comisión de Control Cívico de la Corrupción en el Sector Público y Transparencia Internacional (Capítulo Ecuador) en el privado; coadyuven en los intentos de implementar la Norma sobre Integridad.

2.3.1. PRINCIPIOS DEL SISTEMA

Los principios básicos, propuestos por la Federación Internacional de Consultores (FIDIC), según informativo de la Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador (ACCE), sobre integridad, constante en el ANEXO A, y que en resumen plantea:

a) Liderazgo

Es preciso y necesario que el Directorio y Gerente General o Presidente Ejecutivo de una firma consultora demuestren en forma clara, el compromiso con la Gestión de Integridad Comercial.

Es importante que de la alta dirección se establezca los siguientes conceptos y directrices:

- Establecer el Código de conducta
- Conocimiento de la Integridad Comercial
- Mejorar la comunicación y Sistemas de Información
- Desarrollar procedimientos orientados a adquirir un comportamiento de Integridad

b) Involucrar a toda la Organización

Es de fundamental importancia para el éxito en la implementación de Gestión de Integridad Comercial, el involucramiento de todos los integrantes, empleados de la organización

Para tal cometido es necesario mejorar la comunicación y la generación de confianza puede desarrollar sinergia tendiente a la consecución del objetivo final: El enfoque de integridad.

c) Enfoque en Procesos

Es necesario la identificación de posibles oportunidades de corrupción así como el control de los procesos; actividades clave en la consultora. Las actividades enunciadas deben ser parte del proceso planificador. Por otro lado, es importante detectar actividades propensas a corrupción con el objeto de tomar medidas preventivas.

d) Enfoque Sistémico

Este principio, propende a la identificación de áreas potenciales de corrupción y consecuentemente el manejo de los procesos interrelacionados para asegurar la Gestión de Integridad Comercial el mismo que asegura un manejo adecuado de los sistemas.

Es prioritario poner atención a la totalidad del proyecto, actividades y procesos.

e) Documentar Procesos

Para administrar adecuada y eficientemente el manejo de la Integridad Comercial, es necesario e indispensable documentar todos los procedimientos desarrollados.

Esta actividad permitirá evaluar y revisar periódicamente el sistema con el fin de asegurar su permanente adaptabilidad, efectividad y actualización.

Será necesario conseguir retroalimentación del cliente externo así como el interno (Subcontratistas).

2.3.2. PASOS PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA DE INTEGRIDAD

Es meritorio, describir los pasos que plantean los proponentes, con la finalidad de implementar exitosamente el mencionado enfoque:

PASO 1: Formulación de un Código de Conducta.-

Debe considerarse como parte de la misión en la Firma Consultora. Se desarrollará en forma clara, simple y fácil de comunicar y aplicar.

PASO 2: Formulación de una política de Integridad Comercial.-

Esta política es clave y básica ya que gira alrededor del hecho de que la corrupción solamente se elimina mediante la práctica de valores como la honestidad e integridad general.

PASO 3: Nominación de un representante de la Firma.-

Un miembro del directorio de la Firma es el referente clave de la implementación de la Gestión de Integridad; verificará los procesos internos.

PASO 4: Identificación de los requerimientos del Sistema de Gestión de Integridad Comercial.-

Este requerimiento básico, que debe ser flexible, en su definición, dependiendo del tamaño y de la estructura de la firma.

PASO 5: Análisis y Evaluación de las prácticas actuales.-

Es necesario establecer la brecha entre la práctica de procedimientos actuales y la que se propone a través del Sistema de Gestión de Integridad Comercial.

Los requerimientos de Integridad se encuentran en torno del giro del Negocio de la Consultoría y deben ser adaptados de acuerdo al tipo de organización.

PASO 6: Implementación de las Herramientas de Gestión de Integridad.-

Dependiendo del tipo de organización consultora, deberían establecerse los instrumentos necesarios; la propuesta contempla:

- Código de Conducta
- Política de Integridad Comercial
- Definición de papeles, responsabilidades y autoridades.
- Procedimientos de integridad comercial para procesos claves
- Estructura de Contabilidad
- Medidas para hacer cumplir la ley
- Declaración de Integridad Comercial en los informes anuales

PASO 7: Documentación.-

El objeto de documentar el desarrollo de las actividades es proveer evidencia de que los procedimientos sean perfectamente ejecutados y de acuerdo a Integridad Comercial. Será recomendable contar con un

manual de integridad y en lo posible con un archivo de Registro de Integridad.

PASO 8: Análisis de las prácticas corrientes.-

En el caso de no cumplimiento con las políticas de Integridad Comercial, el sistema tomará medidas correctivas y de sanción para quienes practiquen tales acontecimientos, que puede llegar hasta la expulsión de la Compañía.

2.3.3. MONITOREO Y REVISIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INTEGRIDAD COMERCIAL

Monitoreo.- Luego de la implementación del sistema, se da inicio a un proceso de mejora continua dentro de la organización.

En principio corresponde revisiones sistemáticas y periódicas de los requerimientos del sistema y su validación. En caso de ser necesario se procederá a tomar medidas correctivas.

Revisión.- En el caso de cumplimiento cabal del sistema, la compañía consultora puede someterse a evaluación o certificación interna o externa; puede disponerse de varias alternativas:

- Evaluación Interna, efectuada por Alta Gerencia y el representante de la firma.
- Retroalimentación sobre satisfacción del cliente y subcontratistas.
- Recurrir a firmas consultoras externas especializadas.

2.3.4. LA CERTIFICACION EN GESTIÓN DE INTEGRIDAD COMERCIAL

Con la finalidad de que lo arriba planteado, la FIDIC, propone la certificación de la Gestión de Integridad Comercial; para el efecto propone dos alternativas:

- Formar parte de la ISO 9000; 2000:

La nueva ISO 9000; 2000, expresa las mejores prácticas de Gestión individual y provisión de servicios. Estas pueden ser extendidas y podría incluirse los principios de la Gestión de Integridad.

- Creando una nueva ISO en Gestión de Integridad Comercial:

Ante la inexistencia de norma ISO sobre integridad, podría desarrollarse una nueva norma en base al “Manual de entrenamiento en el sistema de Gestión Integral Comercial” (FIDIC 2002), que considera los requerimientos estándares para alcanzar la certificación.

El presente estudio (Proyecto), siendo partícipe de la filosofía expresada en líneas anteriores augura una pronta implementación de la norma propuesta.

CAPITULO III

METODOLOGÍA PARA EMPRENDER LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CONSULTORA FINANCIERA

3.1. METODOLOGÍA PROPUESTA POR EL INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES (IAEN).

Existen diversas metodologías conducentes a formular un plan de negocios, las mismas que disponen de una filosofía de competitividad y excelencia.

El presente Plan de Negocios, asume en buena medida la metodología desarrollado en el curso de Diplomado Superior en Alta Gerencia, especialmente en el Módulo Política Empresarial, dictado por el Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN); especialmente los temas claves para la formulación de un Plan de Negocios o Proyecto.

No obstante, lo indicado en líneas anteriores, con fines ilustrativos se indica a continuación los componentes del plan propuesto en el mencionado curso.

3.1.1. RESUMEN EJECUTIVO

La importancia de este tema planteado, radica en resumir los aspectos importantes del estudio, la fortaleza de que dispone y los rendimientos esperados.

En el caso del tema a desarrollar, su importancia radica en implementar una consultora financiera que preste servicios dotados de metodologías con alta competitividad y excelencia así como la incorporación de la

certificación de Administración por Integridad.

La consultora financiera, se basa en la experiencia unipersonal, desarrollada en la ciudad de Quito y con la ampliación a las ciudades de Ambato y Santo Domingo de los Colorados.

3.1.2. DESCRIPCIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

En este tema, se consigna la identificación de la empresa (nombre, razón social, objeto social) y su descripción (como, cuando, y donde se inicia, productos, servicios y clientes, necesidades que satisfacen el producto, actividad, ubicación y tamaño así como los competidores).

En definitiva, con este requerimiento quede perfectamente posicionada la empresa en el tiempo y el espacio.

3.1.3. PLAN ESTRATÉGICO

La propuesta metodológica plantea la necesidad de que el plan contemple el establecimiento del denominado enfoque estratégico, el mismo que consiste:

- Misión
- Visión
- Filosofía del negocio
- Objetivos generales a cumplirse por la empresa.

Con el desarrollo de este tema se define el horizonte que marcará la actividad empresarial.

3.1.4. PLAN DE BIENES Y SERVICIOS

En este plan se define y detalla de los servicios o productos a ofrecer, ventajas para los clientes:

- La protección legal (marcas y patentes)
- Riesgos de obsolescencia
- Prueba de producto/servicio en el mercado
- Descripción de servicios adicionales

3.1.5. PLAN DE MERCADOTECNIA

Este plan plantea un análisis del mercado y la necesidad a satisfacer de parte del producto o servicio.

- Considera los objetivos en el corto, mediano y largo plazo.
- Definir el mercado meta y tamaño: cuantos, donde, quienes son los clientes (condición y género).
- Comportamiento del consumidor: gustos, preferencias, estilo de vida, etc.
- Establecer participación de mercado a lograr: clientes potenciales, consumo unitario aparente por cliente, mensual.
- Conocer el comportamiento y características de la competencia.
- Establecer estrategias de mercadotecnia, combinado las cuatro P:
 - Producto
 - Plaza
 - Precio
 - Producción

3.1.6. PLAN DE GESTIÓN

Identifica involucrados ejecutivos y socios clave; indicando experiencias y competencias:

- Organización: áreas funcionales, procesos operativos, organigrama.
- Perfil y funciones de cada puesto.
- Métodos de Reclutamiento.

3.1.7. PLAN DE OPERACIONES

Tiene relación con la planificación de la producción, examen de partes del proceso de fabricación de los bienes y servicios.

- Objetivos: Corto, mediano y largo plazo.
- Diseño del producto.
- Instalaciones de Producción
- Capacidad de Producción
- Métodos de producción
- Flujo de Producción
- Costo de Producción

3.1.8. PLAN FINANCIERO

Analiza las necesidades financieras, fuentes de financiamiento, inversión y rendimiento de la inversión.

- Objetivo corto, mediano y largo plazo.
- Proyección Financiera: Flujo de efectivo, ventas, compras, costos, gastos; balance general y Estado de Resultados.
- Recursos requeridos
- Evaluación de operaciones: ratios
- Financiamiento propio y ajeno

3.1.9. PLAN LEGAL (JURÍDICO)

Según el material propuesto, establece la forma legal que aportará el negocio; jurídico o natural; y contempla:

- Socios y las aportaciones
- Tipo de persona
- Actas y escrituras de constitución
- Derechos y responsabilidades de socios.
- Obligaciones fiscales y laborales
- Licencias, patentes, marcas, registros, permisos, entre otros.

CAPITULO IV

APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA AL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN PARA IMPLEMENTAR LA CONSULTORA FINANCIERA

4.1 CONSIDERACIONES GENERALES

Como se esbozó brevemente en el Capítulo inmediato anterior, el esquema a seguir para la formulación del Plan de Negocios es la guía propuesta por la documentación de estudio desarrollado en la materia política empresarial, a cargo del Ing. Jorge Medina, en el curso de Diplomado en Alta Gerencia, dictado por el Instituto de Altos Estudios (IAEN).

También intenta seguir la metodología de criterios de excelencia para elevar la competitividad, para el efecto se basa en el modelo de criterios de excelencia de Malcolm Baldrige y Gestión de Integridad Comercial, propuesto por la Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador (ACCE).

Amerita enunciar que la temática planteada, no se ha desarrollado en forma estricta a lo propuesto, sino más bien existen temas que han sido fusionados o suprimidos, para dotarle al estudio de un enfoque claro y sencillo, pero avanzado, de tal manera que el investigador o emprendedor que pretenda ilustrarse y aplicar el esquema en cuestión, le sea de fácil comprensión.

La idea en sí del negocio, creación de la consultoría financiera basada en principios de integridad, se la va a proyectar para cinco años; tiempo en el cual se pretende recuperar la inversión efectuada y obtener una rentabilidad acorde con el despliegue de capacidad, tanto material como

intelectual, incurrido por su personal.

Como punto final del Plan, se aplica algunos mecanismos financieros para evaluar si amerita o no, la implementación del Negocio.

A continuación se presenta el esquema propuesto:

4.2. APLICACIÓN PRACTICA DEL CASO EN ESTUDIO

4.2.1. RESUMEN EJECUTIVO DEL PROYECTO

El propósito de organizar e implementar la Consultora Financiera, tiene como punto de partida la necesidad imperiosa de prestación de servicios profesionales especializados en los ámbitos Contable-Tributario-Financiero; no porque no existan empresas y consultores dedicadas a esta actividad, sino porque a esta empresa se la definirá como punto de partida de su accionar, la filosofía de integridad.

En el campo de la consultoría, según la Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador (ACCE), se pretende de manera seria y consistente incorporar a su actividad el principio de Gestión por Integridad Comercial, mismo que de conseguirlo puede convertirse en una norma avalizada por la International Organization For Standardization (IOS) o ISO en nuestra nomenclatura.

Considera el estudio, que esta filosofía de actitud profesional, es el elemento diferente e importante para su creación.

Como la creación de la empresa de consultoría se basa en la experiencia unipersonal de consultor, existen algunos aspectos que vienen a constituirse en fortalezas con las que cuenta la entidad en cuestión:

- Paulatino posicionamiento en el mercado de servicios profesionales, mismo que ha establecido bases de integridad en sus opiniones de asesoría.
- Contar con el recurso humano dotado de conocimientos basados en los principios de criterios de excelencia.
- Disponer de equipos y herramientas dotados con tecnología de punta.

Estos elementos son algunos de los importantes que vienen a constituirse en una ventaja competitiva en el desempeño de su quehacer profesional.

Por otro lado, de acuerdo a las aspiraciones de expansión a otras ciudades, se prevé incrementar su actividad y por ende sus servicios de acuerdo a la capacidad proyectada; situación que contribuye al incremento de la rentabilidad, no obstante el crecimiento de los costos que son proporcionales al crecimiento de la empresa.

4.2.2. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Nombre.-

La empresa ha desarrollado actividades con representación de persona natural con el nombre comercial de **CONSULTORA MULTIAREAS**, que se lo ha venido utilizando desde el año 1998 y que se lo va a mantener.

Productos y servicios.-

Asesoría, Consultoría y desarrollo de actividades en Contabilidad; Auditoría Externa, Tributación, Administración de empresas; Proyectos Económicos y Sociales; Administración Financiera.

La empresa propende a desarrollar las actividades profesionales con la modalidad de servicios tercerizados.

Organización.-

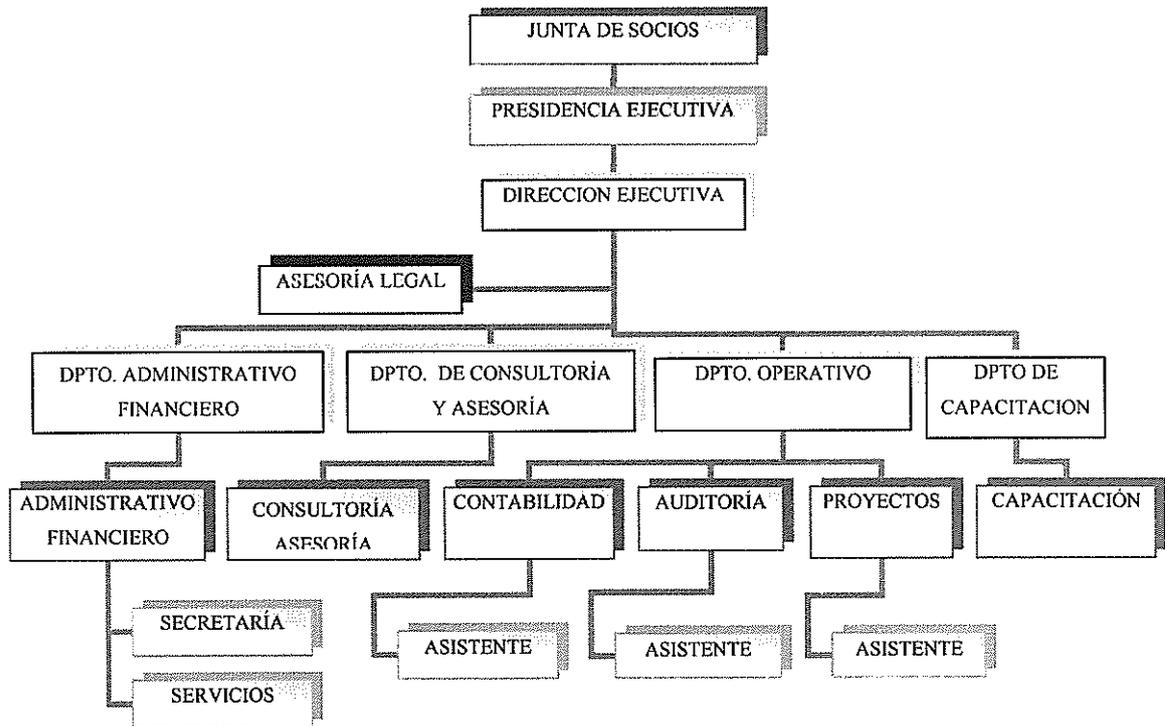
La administración está basada en la gestión vertical de funciones; sin embargo, debido a la necesidad de incorporar métodos organizativos flexibles, puede combinar el esquema horizontal, en el desempeño de equipos de la administración y consultoría.

En principio, la modalidad adoptada no significa presencia de rigidez en las decisiones sino más bien a nivel consultor el trabajo será en equipo y de forma consensuada; buscará la mejor alternativa de funcionamiento, de allí que no se considera la presencia de jefes departamentales, sino coordinadores de Área o Departamento.

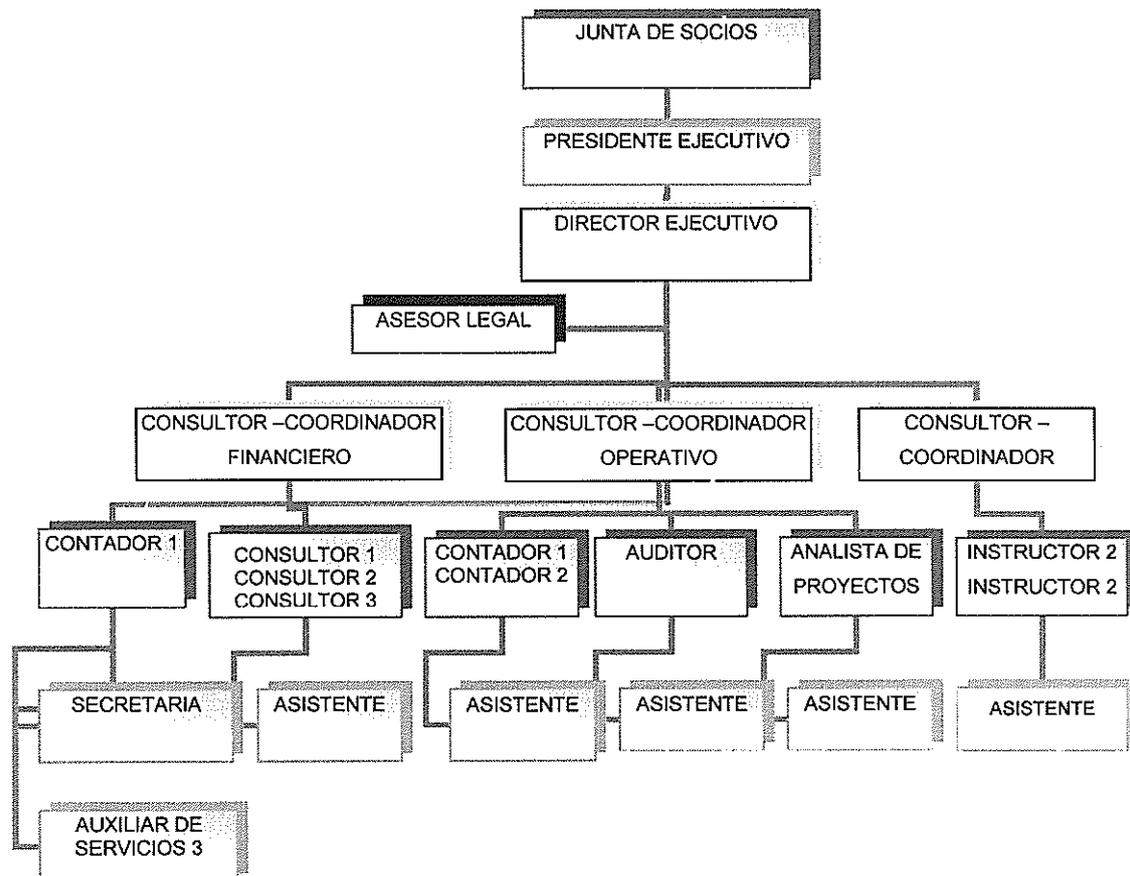
La definición estructural y posicional de la Consultora obedece a una organización de tipo vertical, esto es con una disposición jerarquizada de las funciones; en la medida de lo posible, se flexibilizará la disposición vertical hasta pasar a una disposición horizontal. Al respecto, se plantea organigramas de tipo estructural y posicional, mismos que confirman lo expresado:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL DE LA CONSULTORA

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



ORGANIGRAMA FUNCIONAL



NOTA: No se considera la presencia de un funcionario Director Financiero, debido a que se pretende que estas funciones lo cumpla el Director Ejecutivo.

Ubicación.-

La empresa se ubicará en la Av. América No. 1530 y Ramírez Dávalos oficina 304, Quito-Ecuador-Sudamérica; y en Internet en <http://www/consultora/.net>.

Lema.-

Construir una sociedad productiva, altamente competitiva, progresista, solidaria y emprendedora.

Compromiso.-

Trabajar guiados bajo la filosofía de eficiencia, calidad, responsabilidad, comunidad de esfuerzos y trabajo en equipo.

a) ¿A qué cliente se dirige?

- En el ámbito empresarial, a las empresas medianas y microempresas, que no han innovado sus sistemas contable-financieros y que por ende les resulta difícil la cobertura de obligaciones como la tributaria.
- A empresas que tienen inclinación de que su contabilidad sea ejecutada mediante tercerización.
- A personas naturales, que por sus montos ya requieren de transformar sus sistemas contables y financieros.
- A todas las empresas jurídicas y naturales que requieren de actualización contable-financiera y tributaria.
- A todas las empresas que deseen ampliar su capacidad productiva, para lo cual requieren de proyectos de inversión.
- A inversionistas que desean formar empresas o negocios.

b) ¿Qué necesidad quiere satisfacer?

La falta de implementación de sistemas contables integrales, métodos de evolución financiera apropiada, planeación financiera, actualización tributaria.

La no utilización de recurso humano calificado permanente en la empresa, el caso de contadores, asistentes, auxiliares y auditores.

Empresas o inversores individuales que requieren estudios de proyectos de inversión económica.

La aplicación de los requerimientos anotados, contando con metodologías administrativas que persigan la implementación de un modelo de gestión basado en criterios de excelencia y competitividad.

4.2.3. PLAN ESTRATÉGICO

Introduccion.-

El estudio para implementar el Plan de Negocios propuesto, con el objeto de trazar bases y metas planificadas, define un Plan Estratégico a seguir por el equipo humano de la Consultora Financiera; el mismo que pertenece a una filosofía de rigurosidad, seriedad, cosmovisión hacia horizontes de excelencia, entre otros retos, mismos que se sintetizan en el siguiente contenido de temas:

- Análisis situacional Interna y Externa (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Este análisis busca conocer la situación al interior del negocio: sus fortalezas y debilidades para de allí proceder un replanteo de su quehacer profesional así como evidenciar el entorno externo (amenazas – oportunidades), de igual manera contrarrestar eventos aprovechando las oportunidades que tiene.

Abarca también, un enfoque estratégico para orientar con parámetros serios y dispuestos, la cosmovisión de la Consultora en el tiempo y espacio al que se le ha proyectado; aquí se definen matrices como misión, visión, valores corporativos, objetivos, políticas y estrategias para conseguir lo expuesto en líneas anteriores.

4.2.3.1. DIAGNOSTICO SITUACIONAL:

FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA).-

Los principales componentes de análisis y propuestas evidenciados en el Plan Estratégico, cumple con lo planteado en la introducción de este tema, esto es definir la orientación filosófica de la Consultora basada en un enfoque estratégico acorde a las necesidades del mercado, el mismo que se fundamenta en el enfoque situacional (FODA) de la empresa unipersonal; la misma que evaluada mediante ponderación arroja resultados y conclusiones que se detallan más adelante.

La metodología para evaluar las diferentes acciones del FODA, consiste en valorar cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas con una puntuación de 1 a 4; considerando 1 el más bajo y 4 el más alto y relacionar con el peso o injerencia que ha tenido cada una de ellas en la gestión de la Consultoría individual; como resultado se obtiene un valor ponderado total, cuyo promedio referencial, dada la asignación de la puntuación es 2.5.

a) FORTALEZAS QUE TIENE

FORTALEZAS DE LA EMPRESA CONSULTORA	Peso	Clasf.	Pond.
Gestión administrativa calificada.	0.10	3	0.30
Paulatino posicionamiento en el mercado de servicios profesionales.	0.10	2	0.20
Línea de servicios no extensos pero variados en áreas estratégicas.	0.10	2	0.20
Recursos humanos calificados.	0.20	3	0.60
Equipos dotados con tecnología de punta.	0.20	3	0.60
Cooperación, colaboración y armonía entre asistentes, asesores consultores que conforman el equipo consultor.	0.10	3	0.30
Gestión de Consultaría basada en filosofía de integridad	0.20	3	0.60
Total	1.00	19	2.80

b) OPORTUNIDADES QUE TIENE

OPORTUNIDADES QUE TIENE LA EMPRESA CONSULTORA	Peso	Clasf	Pond.
Mayor apertura de mercado en empresas que se encuentran innovando sus esquemas administrativos-financieros.	0.30	2	0.60
Propensión a innovaciones en empresas por exigencias de control e intervención	0.30	3	0.90
Consolidación de las empresas en el esquema monetario dolarizado.	0.10	2	0.20
Posibilidad de ampliar servicios a entidades educativas.	0.20	3	0.60
Contacto con instituciones Públicas en los que se pueda asesorar en la línea de Proyectos.	0.10	3	0.30
Total	1.00	13	2.60

c) DEBILIDADES Y PROBLEMAS QUE ENFRENTA

DEBILIDADES QUE TIENE LA EMPRESA	Peso	Clasif.	Pond.
Escasa aplicación de técnicas de mercadeo.	0.30	2	0.60
No contar con personal presto y dinámico en el plano de la promoción y mercadeo.	0.20	2	0.40
Recursos limitados orientados a la promoción.	0.20	1	0.20
Planificación parcial de sus actividades.	0.20	2	0.40
Atención limitada y poco estimulante en lo económico al recurso humano.	0.10	2	0.20
Total	1.00	9	1.80

d) AMENAZAS QUE LO AFECTAN

AMENAZAS QUE SE CIERNEN SOBRE LA EMPRESA	Peso	Clasf.	Pond.
Costos elevados de servicios públicos	0.20	2	0.40
Cosmovisión limitada de las empresas sobre la utilización de consultoría.	0.20	3	0.60
Escaso fomento estatal y privada en el aspecto de financiamiento para consultoría	0.20	3	0.60
Escaso conocimiento sobre la utilización de servicios tercerizados.	0.20	2	0.40
Actualización de tecnología de punta costosa.	0.20	2	0.40
Total	1.00	12	2.40

4.2.3.2. ANÁLISIS DE LAS PARTES INVOLUCRADAS Y ROL QUE DEBEN JUGAR EN EL FUTURO DE LA EMPRESA CONSULTORA.

PRINCIPALES ACTORES O INTERESADOS	RESPONSABILIDADES-NECESIDADES QUE DEBEN ASUMIR Y CUMPLIR EN BENEFICIO DE LA CONSULTORÍA ECONÓMICO-FINANCIERO.
1. GOBIERNO	Respaldo y fomento a la creatividad de asesoría y consultoría con créditos y publicidad.
2. CONGRESO NACIONAL	Creación de leyes de fomento a la consultoría.
3. SISTEMA SALUD PUBLICA	Protección a los miembros de una consultoría.
4. ORGANIZAC. CIVILES	Informar a la población sobre las ventajas de la preparación intelectual.
5. CÁMARA DE INDUSTRIALES Y COMERCIO	Promover y dar cabida a entes de consultoría
6. CIUDADANOS	Acoger las sugerencias y participación de consultores.
7.SISTEMA EDUCACIONAL UNIVERSIDADES	Propender al conocimiento e información sobre esta importante actividad profesional.
8. ORG. DE TRABAJADORES	Apoyarse en estas entidades para su mayor preparación y cosmovisión.
9. FFAA Y ORDEN	Respaldo y protección en actividades del consultor.
10. MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Crear espacios económicos para difundir el rol del consultor.
11. OTROS	Organizaciones sociales, promover su participación, difundiendo su rol en la preparación intelectual de la población.

4.2.3.3. CARACTERÍSTICAS QUE DEBERÍA TENER LA EMPRESA DE CONSULTORÍA ECONÓMICA-FINANCIERA.

1. EN LO ECONÓMICO	Disponer de infraestructura apropiada para la capacitación y asesoría, en provincias de mayor dinámica económica.
2. EN LO POLÍTICO	Mantener una posición independiente de partidismo y corrientes políticas.
3. EN LO SOCIAL	Apoyar y preparar a conglomerados, sociales atrasados y escasos de educación.
4. EN LO CULTURAL	Fomentar la cultura de raíces propias y cosmovisión hacia lo universal.

4.2.3.4. VISIÓN DE LA CONSULTORA

Consultora Multiáreas, busca constituirse en una empresa líder en el mercado nacional de servicios técnicos en el área de las finanzas y economía empresarial a nivel nacional con proyección al campo internacional, caracterizada por la propensión a elevar la competitividad y la búsqueda de la excelencia en todas las actividades del quehacer económico-financiero.

4.2.3.5. CARACTERÍSTICAS QUE TENDRÁ LA CONSULTORA ECONÓMICA-FINANCIERA AL AÑO 2009.

Cobertura de servicios profesionales en las ciudades dispuestas a su desarrollo.
Infraestructura apropiada, contando con un edificio matriz en la capital y sucursales en las otras ciudades.
Conexión con entidades mundiales de consultoría como la FIDIC y la FEPAC.
Disponibilidad de equipos dotados con tecnología de punta, mediante renovación permanente.

4.2.3.6. VALORES BÁSICOS A RESGUARDARSE EN LA CONSULTORA

VALORES	SENTIDO DE VALOR
Solidaridad	Los servicios serán influenciados con amplio sentido de solidaridad.
Mística de Trabajo	Disponer de perseverancia y amor al trabajo
Disciplina	Actitud inmediata, puntual y rigurosa.
Integridad	Característica principal de la consultoría la lucha contra la corrupción.
Excelencia	Horizonte que guía los objetivos de la consultoría.

4.2.3.7. MISIÓN DE LA CONSULTORA ECONÓMICO-FINANCIERA MULTIÁREAS, EN LAS NUEVAS CONDICIONES DE FUNCIONAMIENTO.

Somos una empresa compuesta por consultores de nivel profesional y cuyo objetivo final es el aporte al progreso del país, mediante la prestación de servicios económico-financiero especializados, basados en la filosofía de excelencia y administración por integridad.

4.2.3.8. OBJETIVOS Y METAS PROPUESTAS AL 2009:

DETALLE DE OBJETIVOS Y METAS DE LA CONSULTORÍA AL 2009	Años/Proyecto				
	1	2	3	4	5
OBJETIVO GENERAL:					
Desarrollo de actividades de Consultoría y Capacitación en el campo económico-financiero dirigido a personas jurídicas y naturales con el afán de satisfacer necesidades de orden financiero, contable y tributario – basados en el enfoque de integridad, así como el desarrollo de Contabilidad, Auditoría y Proyectos de Inversión y Sociales.	✓	✓	✓	✓	✓
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:					
OBJETIVO ESPECÍFICO No. 1					
Proveer de servicios de consultoría en el campo económico-financieros, con servicios especializados en la satisfacción de problemas contables y tributarios, originados por las exigencias de la Ley de Régimen Tributario Interno, Ley de Compañías y las disposiciones del Servicio de Rentas Internas (SRI)	✓	✓	✓	✓	✓
OBJETIVO ESPECÍFICO No. 2					
Proveer del servicio operativo permanente en los aspectos contables, auditoría externa y desarrollo de proyectos de inversión y sociales, para los cual cuenta con sistemas y tecnología de punta, acorde con las exigencias imperantes en la administración contable-financiera empresarial.	✓	✓	✓	✓	✓
OBJETIVO ESPECÍFICO No. 3					
Brindar capacitación en los ámbitos de Contabilidad, Tributación, Administración Financiera y Proyectos de Inversión Social. Para efecto cuenta con modernas concepciones académicas pedagógicas y equipos dotados con tecnología de punta.	✓	✓	✓	✓	✓

4.2.3.9. POLÍTICAS GENERALES

Como política principal de la consultora es desarrollar trabajos altamente competitivos y camino a la obtención de excelencia.
Como norma de la empresa es el exigir y orientar las actividades financieras aplicando la normatividad correspondiente en forma actualizada.
Para el desarrollo de actividades operativas, se implementan sistemas y software eficiente y dinámico.
En los resultados de auditoría serán guiados por principios de ética profesional y transparencia.
Para capacitación el personal que cumpla la función de instructor será altamente calificado.
Para la capacitación el requisito mínimo que dispondrán los instructores será el uso de equipos con tecnología de punta.

4.2.3.10. POLÍTICAS FINANCIERAS MATRICES:

- La vida productiva, económica y financiera del presente proyecto será de cinco años.
- Al inicio del proyecto se prevee la utilización de capital ajeno en aproximadamente el 50% del total de capital empleado, luego disminuirá progresivamente en cada año, conforme se liquida el préstamo, hasta cancelar su totalidad en el último año. No se prevee incurrir en nuevo endeudamiento a partir del segundo año del proyecto.
- El capital total invertido (propio y ajeno), deberá ser recuperado durante la vida útil.

4.2.3.11. ESTRATEGIAS PARA LOGRAR LOS PROPÓSITOS DE LA CONSULTORIA Y QUIENES DEBEN ASUMIR LA RESPONSABILIDAD.

ESTRATEGIAS QUE SE DEBEN ADOPTAR	RESPONSABLES DE EJECUTAR
* Desarrollo de técnicas financieras modernas y competitivas para obtener excelencia.	Consultor-Coordinador Area Financiera
Aplicación de leyes, reglamentos, normas y disposiciones de actividades.	Coordinador-Consultor Area Jurídica
Desarrollar servicio de operatividad contable contando con sistemas y software eficiente y actualizado.	Coordinador-Consultor Financiero
Ampliación de esquemas de auditoria actualizados y transparentes.	Coordinador Area Auditoría
Brindar capacitación con personal experto y altamente calificado, utilizando equipos con tecnología de punta.	Coordinador-Consultor Capacitación.
* Desarrollo de estudios de proyectos económicos y sociales	Director Área de proyectos, expertos en proyectos

4.2.3.12. ASPECTOS BÁSICOS DE NEGOCIACIÓN Y ACUERDOS PENDIENTES AL PROYECTO DE CONSULTORÍA ECONÓMICO-FINANCIERO

TEMAS BÁSICOS DE LA AGENDA	ACTORES PRINCIPALES
Diálogos sobre prestación de servicios con Ejecutivos-Gerentes de empresas contactadas.	Presidente o Director Ejecutivo
Acuerdo con directivos de la Cámara de la Pequeña Industria de Manabí (CAPIN)	Presidente o Director Ejecutivo
Relación de intercambio de conocimientos y tecnología nueva con entes y organismos de consultoría.	Presidente o Director Ejecutivo
Convenio con entidades de formación profesional en ambato, tendientes a consolidar alianza estratégica.	Presidente o Director Ejecutivo.

4.2.3.13. SOBRE LA AGENDA PARA LA CONCERTACIÓN DEL PROYECTO NACIONAL DE CONSULTORÍA COMPETITIVA

<p>1.- PLAZO PARA PONER EN MARCHA Y LLEGAR ACUERDOS:</p> <p>Primer año de gestión</p>
<p>2.- SOBRE CONDUCCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - QUIENES DEBEN CONDUCIR PROCESO: Presidente-Director Ejecutivo - QUIENES DEBERÍAN INTERVENIR: Directores de áreas, Consultores y Asistentes - QUE REQUISITOS DEBEN CUMPLIR LOS ACTORES <ul style="list-style-type: none"> Altamente calificados para el evento. Disponibilidad total. Integridad Compromiso total con la consultora.
<p>3.- CUALES DEBERÍAN SER LAS REGLAS DE ORO PARA LA NEGOCIACIÓN DE ACUERDOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calidad, competitividad y excelencia. - Administrar con integridad.

4.2.3.14. CARACTERÍSTICAS Y EXIGENCIAS QUE DISPONDRÁN LOS LÍDERES EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS	EXIGENCIAS MÍNIMAS
Competitivos y Dinámicos	Competitivos
Transparencia e integridad.	Éticos y Honestos
Altamente capacitados.	Formación Superior
Filosofía de cambio y renovación.	Disponibilidad al cambio

4.2.3.15. RESUMEN Y CONCLUSIONES

SOBRE LA APLICACIÓN DE FODA:

Una vez obtenido los resultados de valoración, se obtienen las siguientes conclusiones:

a) ÁMBITO INTERNO:

Fortalezas.-

Se evidencia una media superior al mínimo planteado (2.8), lo que implica que la experiencia unipersonal se encuentra consolidada y fortalecida; especialmente en los aspectos Recursos Humanos calificados y equipos con tecnología de punta, así como la integridad de su gestión; es de notar que la oferta de servicios no extensos, es la de menor atención en la Consultora.

Debilidades.-

El conjunto de debilidades expuestas en la matriz, no son contundentes, ya que no supera el promedio establecido (1.8); sin embargo es de notar que la mayor debilidad de la experiencia en consultoría evaluada, tiene

relación con la mercadotecnia y recursos destinados para promoción y publicidad.

b) AMBITO EXTERNO

Oportunidades.-

Analizando el conjunto de acciones del entorno externo (2.6), se evidencia una importante posibilidad de oportunidades, especialmente las que tienen que ver con la propensión de las empresas a modernizar los esquemas administrativos- financieros. Así como los cambios y exigencias en el ámbito legal por instituciones como el Servicio de Rentas Internas (S.R.I.)

Amenazas.-

Las principales amenazas que aparecen como importantes a considerar en la Consultoría en cuestión, se refiere a la poca apertura y desconocimiento de las empresas sobre la gestión de consultoría y tercerización de estos servicios. Se evidencia también como importante, la necesidad de capital ajeno para esta actividad. Sin embargo el promedio ponderado (2.4), no supera la media referencial.

SOBRE ENFOQUE ESTRATÉGICO:

El plan estratégico, considera un enfoque acorde a las pretensiones de los socios para los cinco próximos años, en los que se propende consolidar la posición de la consultora. Así se encuentra definido en la misión, visión, objetivos, valores, políticas, estrategias entre otros temas importantes del enfoque estratégico; mismos que delinean la filosofía y aspiraciones a conseguir durante la vida del proyecto de Negocio.

No puede quedar al margen el papel que deben cumplir las partes involucradas en el proyecto, como también definir una agenda básica de

negociaciones, acuerdos y concertación (puesta en marcha) del mencionado proyecto.

Por último, se esboza algunas características y exigencias básicas que observarán los líderes del proyecto durante la ejecución de éste.

4.2.3.16. EXPECTATIVAS PARA CONTRIBUIR CON LAS INNOVACIONES Y DESARROLLO DE LA EMPRESA CONSULTORA.

TEMAS	RESPONSABILIDAD
Apertura a relaciones corporativas nacionales e Internacionales.	Directivos y Consultores
El desarrollo de tecnología de punta para servicios administrativos.	Directivos y Consultores
Evolución economía nacional y mundial.	Directivos y Consultores

4.2.4. PLAN DE MERCADOTECNIA.

4.2.4.1 ANÁLISIS DEL MERCADO DE SERVICIOS:

a.- TAMAÑO DE MERCADO

INTRODUCCIÓN

El análisis del mercado de servicios profesionales, se basa en la experiencia de consultoría unipersonal, la que dispone de información financiera hasta el año 2003, misma que se encuentra declarada (Balances) en diferentes Instituciones de Control.

Partiendo de la información mencionada, se proyecta un crecimiento del mercado de servicios en aproximadamente un 60% al primer año; a partir de este, la empresa pretende incrementar la actividad de consultoría en un 10%, mientras que capacitación y operatividad (contabilidad, auditoría y proyectos) incrementar en un 15%; considerando la apertura de oficinas sucursales o en alianza estratégica en otras ciudades como Ambato y

Santo Domingo de los Colorados.

En los cuadros que a continuación se detallan, se presenta la información por el año 2003 y la proyección para el primer año del proyecto esto es el año 2004.

Por otro lado, es menester indicar que con el análisis del mercado se incluye un plan de mercadeo (Marketing) y los servicios a ofrecer (Plan de Bienes y Servicios) ; razón por la cual no se los presenta por separado.

b.- VOLUMEN DE MERCADO (PRIMER AÑO)

CUADRO No. 3

	03	QUITO	AMBA TO	SANTO DOM.	CANTIDAD PROYEC TADA
Empresas Jurídicas	7	7	2	1	10
Empresas Unipersonales	3	3	1	1	5
	<u>10</u>	<u>10</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>15</u>

ATENCIÓN A EMPRESAS SEGÚN EL TIPO DE SERVICIOS:

PRIMER AÑO DEL PROYECTO

CUADRO No. 4

	03	QUITO	AMBATO	STO. DOM.	TOTAL PROYEC.
CONSULTORIA	18	18	5	4	27
CAPACITACION	3	4	2	1	7
PRODUCTOS OPERATIVOS	3	3	1	1	5
	<u>24</u>	<u>25</u>	<u>8</u>	<u>6</u>	<u>39</u>

SEGUNDO AÑO DEL PROYECTO

	03	QUITO	AMBATO	STO. DOM.	TOTAL PROYEC.
CONSULTORIA	18	19	6	4	29
CAPACITACION	3	5	2	1	8
PRODUCTOS OPERATIVOS	3	4	1	1	6
	—	—	—	—	—
	24	28	9	6	43

TERCER AÑO DEL PROYECTO

	03	QUITO	AMBATO	STO. DOM.	TOTAL PROYEC.
CONSULTORIA	18	20	6	4	30
CAPACITACION	3	5	2	2	9
PRODUCTOS OPERATIVOS	3	5	2	1	8
	—	—	—	—	—
	24	30	10	7	47

CUARTO AÑO DEL PROYECTO

	03	QUITO	AMBATO	STO. DOM.	TOTAL PROYEC.
CONSULTORIA	18	21	7	4	32
CAPACITACION	3	5	3	2	10
PRODUCTOS OPERATIVOS	3	5	2	2	9
	—	—	—	—	—
	24	31	12	6	51

QUINTO AÑO DEL PROYECTO

	03	QUITO	AMBATO	STO. DOM.	TOTAL PROYEC.
CONSULTORIA	18	22	8	5	35
CAPACITACION	3	5	3	2	10
PRODUCTOS OPERATIVOS	3	5	4	2	11
	<u>24</u>	<u>32</u>	<u>15</u>	<u>9</u>	<u>56</u>

c.- TENDENCIAS A FUTURO

El análisis de tendencias económica, política, social y tecnológica sirve de referente principal para las orientaciones y guía de la actividad consultora. Corresponde a los expertos de las Firms Consultoras adecuar su opinión de acuerdo al tipo de empresas que los contratan.

Tendencia Económica:

La situación económica a futuro puede verse afectada por la tendencia que va tomando determinados acontecimientos económicos tanto externos como internos y que influyen en el comportamiento de las variables macroeconómicas.

El proceso de dolarización no se ha sustentado fehacientemente en el país, requiere de una base de ingresos fijos y crecientes, se basa en las exportaciones petroleras y las remesas de los emigrantes; tampoco la industria y comercio es competitiva, lo que hace que productos extranjeros ingresen al país amenazando la producción nacional (esta situación también representa egresos para la economía nacional).

Confiar únicamente en el precio del petróleo, que hasta aquí, tiene una tendencia creciente, es iluso y peligroso, porque en determinado

momento puede bajar subrepticamente y ocasionar graves desequilibrios fiscales.

Por otro lado, las remesas de los emigrantes tiene una tendencia a la baja, debido en parte, a la política internacional de ingreso a la Unión Europea y los Estados Unidos de Norteamérica.

La situación comercial del país, medido a través de la Balanza Comercial, en los últimos años ha cerrado con saldo negativo: en el 2002 fue de 1.005 millones de dólares, en el año 2003 fue de 59'210.000 (negativo) y a mayo del 2004 se aprecia un saldo positivo de 145'780.000 aproximadamente. Esta situación evidencia una mejora en el comportamiento de la balanza comercial.

El pago de la deuda externa bordea el 50% del presupuesto estatal, lo que impide invertir en obras de carácter social.

El acuerdo con organismos financieros internacionales, como el Fondo Monetario Internacional (FMI), no obstante representa mayor ajuste a la economía poblacional, se ha comenzado a incumplir las metas acordadas.

El sistema financiero se ha consolidado relativamente, aumentando los niveles de depósito y ahorro interno; sin embargo, la diferencia entre las tasas activas y pasivas es realmente notoria y significativa.

A futuro, la posible incorporación comercial al acuerdo de Libre Comercio de América (ALCA), debería ser medida y selectiva. En lo posible negociar su vinculación, en forma conjunta con el resto de países de América Latina.

No obstante, la negociación multilateral pierde fuerza y se imponen los acuerdos bilaterales, especialmente por la presión ejercida por EE.UU, como es el caso del Tratado de Libre Comercio (TLC), el mismo que genera expectativa en los entes productivos.

La tendencia económica descrita, no obstante presenta riesgos, especialmente por el esquema dolarizado impuesto, mantiene una estabilidad rigurosa, lo que permite a la consultora financiera efectuar proyecciones en alguna medida certeras.

Por otro lado, los acuerdos bilaterales como el TLC, proponen un reto a las economías empresariales, dependiendo del sector, lo que abre un campo y oportunidades de consultoría, misma que debe ser aprovechada.

Tendencia Política:

El Ecuador es uno de los más inestables políticamente, con respecto de países latinoamericanos, se ilustra con los datos estadísticos de seis presidentes en siete años.

En el plano interno, el gobierno únicamente ha logrado consenso con el partido Social Cristiano (PSC.); lo que le puede representar el aplicar políticas con un elevado costo social.

El desacuerdo con su anterior aliado el lector indígena, representado por el movimiento político Pachacutik, también le significa un futuro de levantamiento social.

La política de colocar a parientes, amigos y militantes del partido de gobierno en puestos burocráticos del sector público, le ha restado credibilidad al presidente actual.

De todas maneras el gobierno se abre paso en su gestión, más aún cuando directa o indirectamente recibe el apoyo de los EUA, lo que indica no será fácil su reemplazo.

Esta situación coyuntural, permite definir un panorama de corto o mediano plazo estable; lo que permite a la consultoría orientar sus opiniones.

Tendencia Social:

El descontento social, ante las medidas y actitud del gobierno, es cada vez más representativo, especialmente los sectores tradicionalmente olvidados como el sector indígena.

La permanencia de los niveles inflacionarios, ha impactado en el sector productivo, especialmente medianas y pequeñas empresas, así como los grandes sectores poblacionales, ocasionando un permanente descontento debido a la pérdida del poder adquisitivo de sus ingresos.

Existe la amenaza de continuar con paros de servidores públicos, movilización de estudiantes y toma de carreteras por los campesinos, descontentos con el actual gobierno y sus medidas económicas.

Sin embargo, como se analizó en la tendencia política, por el momento el gobierno sigue manteniéndose en el poder y ha controlado al movimiento más significativo de protesta social como es el indígena y otros sectores sociales no representativos.

En este ámbito la actividad consultora debe ejecutar sus proposiciones y metas.

Tendencia Tecnológica:

Al avance de la tecnología a escala mundial, también ha llegado al Ecuador, la comunicación satelital se encuentra en pleno auge,

mejorando (el intercambio entre los miembros de la sociedad) que se encuentran dentro y fuera del país.

La tecnología de equipos de cómputo también se ha desarrollado significativamente, presentando equipos para transferencias de datos en redes y equipos sofisticados para el manejo de la información.

Los sistemas administrativos se han desarrollado ostensiblemente, presentando variedad y calidad en el software empleado especialmente en el área administrativo-financiero.

Evidentemente que las innovaciones tecnológicas, debería necesariamente ser considerado por consultoría, debido a que tanto su gestión como la de sus clientes requieren del uso tecnológico y que mejor si se innovan para elevar su eficacia.

d.- DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA

CUADRO No. 5

	QUITO	AMBATO	STO. DOMINGO	TOTAL
Empresas	10	3	2	15

Nota: La información es para el primer año del proyecto

e.- CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

- Empresas medianas y pequeñas poco propensas a cambios e innovación.
- Empresarios individuales, personas naturales con poca cultura de administración financiera moderna y cambiante.
- Predisposición negativa de empresas jurídicas o naturales a aceptar cambios en los sistemas contable-financieros y tributarios.

f.- SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Sector de Mercado:

Comercio, industria, mercado informal, servicios públicos, servicios financieros, microempresas y artesanías.

Segmentos:

- Empresas comerciales.
- Empresas industriales.
- Empresas de servicios.
- Microempresas.
- Sector artesanal.
- Personas Naturales.

Conocimiento del cliente

Definido los diferentes sectores del mercado, esto es al cliente que se va a dirigir, amerita conocer de manera pormenorizada al cliente la necesidad que este tiene, como se satisfará sus necesidades, cuando y donde.

Es evidente que los sectores o actividades económicas básicas en las que se desenvuelven las empresas (clientes) Industrial, Comercial y Servicios disponen de diferentes características de financiamiento y operatividad; no escapa a los problemas financieros, tributarios, administrativos los mismos que van a ser abordados por la consultoría.

Sector Comercial - Industrial y Servicios

	Información	Compra	Uso
Quién	Empresas y Personas Naturales	Adquieren los servicios	Final
Por qué	Para implementación y mejora	Riesgo tecnológico	Final
Qué	Contable-Financiera	Procesos-Control-Evaluación	Final
Cómo	Asesoría-Consultoría	Eventual	Final
Cuánto	En principio la mitad	50% de requerimiento	Final
Cuándo	Al inicio y fin del periodo contable	Semestral	Final
Dónde	En la empresa		

Pueden darse el caso de que se atienda varios servicios a una misma empresa.

Canales de distribución:

TIPO DE CANAL	FUNCIONAMIENTO	NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	EVOLUCIÓN FUTURA
Distribución	Visita Ejecutiva	Propaganda, movilización presencia.	
Venta por Correo	Conexión desde oficina matriz	Personal capacitado, equipos de cómputo	
Internet	Promoción en la Web	Conexión a Web.	Diseños actualizados.
Local (oficina)	Atención personal en oficina.	Personal calificado para atención.	Ubicación apropiada de la oficina.
Telemercadeo	Mediante operación telefónica	Personal y líneas telefónicas.	

g.- EL SECTOR DE SERVICIOS PROFESIONALES DE CONSULTORÍA

GRADO DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Elevado, lo que en alguna medida afecta al crecimiento de la consultora.
FUERZA DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	Considerable, favorable para consultoría.
POTENCIAL DE LOS PROVEEDORES	Aceptable, para los fines propuestos.
AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTIVOS	Considerable y afecta las metas propuestas por la firma.

h.- LA COMPETENCIA:

El análisis se lo ha estimado a la fecha de efectuarse el estudio y considera las ciudades de Quito, Ambato y Santo Domingo.

NOMBRE DE LOS COMPETIDORES	CUOTA DE MERCADO	PRECIO	DISTRIBUCIÓN	PRO-MOCIÓN	CALIDAD Y DISEÑO	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
Empresas Auditoras	60%	3.700	Oficina	-----	Irregular	Posición	Desactualización
Contabilidad Proyectos		7.500 4.700	Oficina Oficina		Irregular Irregular	Posición Posición	
Consultorios Jurídicos	15%	3.700	Oficina	-----	Heterogéneo	Influencias	Desconocimiento Contable
Asesores Financieros	10%	3.650	Oficina	-----	Heterogéneo	Trayectoria	Negligencia
Entidades educativas	5%	3.200	Centro Educativo	-----	Bueno	Nombre	Falta de Constancia

Participación en el Mercado: Se espera una participación en el mercado de servicios de la siguiente manera: Ambato y Santo Domingo, aproximadamente el 5%, de cobertura y para la ciudad de Quito en alrededor del 1% (Según Cuadro N° 6).

i.- MARKETING DE LA NUEVA EMPRESA

i1.- Selección de segmentos objetivos

Para el caso del mercadeo empresarial, también se considera la base de información económica y financiera del año 2003 y los datos explicados en los cuadros posteriores son por el ejercicio 2004.

Los segmentos son:

- Industrial - comercial y servicios.
- Comercio Informal.

CUADRO No. 6

	QUITO	AMBATO	SANTO DOMINGO
Empresa	-	-	-
Cobertura	5%	20%	20%

	QUITO	AMBATO	SANTO DOMINGO
Consultoría	18	5	4
Capacitación	4	2	1
Productos operativos:	3	1	1
Contabilidad	1	1	
Auditoria	1		
Proyectos	1		1
TOTAL	25	8	6

i2.- Fijación de objetivos comerciales

CUADRO No. 7

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ESCENARIO PROPUESTO	39	43	47	51	56

i3 Tipo de Servicios

CARACTERÍSTICAS	PRODUCTOS O SERVICIOS		
	CONSULTORÍA	OPERATIVO	CAPACITACIÓN
BENEFICIO BÁSICO			
BENEFICIO COMPLEMENTARIO			
DENOMINACIÓN PRESENTACIÓN CARACTERÍSTICAS FÍSICAS NIVEL DE CALIDAD	Asesoría y Consultoría OPTIMA	Desarrollo Contabilidad y Auditoría OPTIMA	Capacitación OPTIMA
SERVICIO PRE-VENTA INFORMACIÓN PLAZOS DE ENTREGA GARANTÍA ASISTENCIA TÉCNICA SERVICIO POST-VENTA MANTENIMIENTO RECAMBIO	Exposición Presencial y Mat. Variable Si Si X Si	Exposición Presencial y Material Mensual Si X Si	Exposición Presencial y Mat. Variable Si Si X Si
DESARROLLO FUTURO	Desarrollo Comunicacional	En oficina consultora	Virtual

i4.- Determinación de Costos Unitarios

Para establecer los costos unitarios se ha considerado las horas empleadas por el recurso humano, los materiales empleados y el gasto administrativo y financiero (según detalle explicado en el subtítulo

recursos humanos necesarios, así se obtiene un costo unitario por hora y por servicio, según explicación en cuadros No. 8a, 8b, 8c, 8d, 8e.

La distribución de gastos operacionales y financieros se lo efectúa en función de horas directas (Cálculo en Anexo B).

**CUADRO No. 8a
PRIMER AÑO DEL PROYECTO**

CONSULTORIAS	COSTOS DIRECTOS	COSTOS INDIRECTOS	GASTOS OPER. Y FIN.	COSTO TOTAL	NUMERO DE SERVICIOS	HORAS DE SERVICIO	COSTO UNI. SERVICIO	COSTO UNI. POR HORA
CONSULTORIA	51,840.00	1,128.50	32,469.98	85,438.48	27	4,320	3,164.39	19.78
CAPACITACION	5,600.00	2,404.20	3,507.56	11,511.76	7	880	1,644.54	13.08
OPERATIVOS	13,440.00	793.30	8,418.14	22,651.44	5	2,080	4,530.29	10.89
Contabilidad	7,680.00	283.29	4,810.37	12,773.65	2	1,440	6,386.83	8.87
Auditoria	960.00	226.65	601.30	1,787.94	1	160	1,787.94	11.17
Proyectos	4,800.00	283.29	3,006.48	8,089.77	2	480	4,044.88	16.85
TOTAL	70,880.00	4,326.00	44,395.68	119,601.68	39	7,280		43.75

**CUADRO No. 8b
SEGUNDO AÑO DEL PROYECTO**

CONSULTORIAS	COSTOS DIRECTOS	COSTOS INDIRECTOS	GASTOS OPER. Y FIN.	COSTO TOTAL	NUMERO DE SERVICIOS	HORAS DE SERVICIO	COSTO UNI. SERVICIO	COSTO UNI. POR HORA
CONSULTORIA	55,680.00	1,247.78	36,031.43	92,959.21	29	4,640	3,205.49	20.03
CAPACITACION	6,400.00	2,783.98	4,141.54	13,325.52	8	1,040	1,665.69	12.81
OPERATIVOS	13,440.00	936.55	8,697.24	23,073.79	6	2,080	3,845.63	11.09
Contabilidad	7,680.00	334.44	4,969.85	12,984.29	3	1,440	4,328.10	9.02
Auditoria	960.00	267.57	621.23	1,848.80	1	160	1,848.80	11.56
Proyectos	4,800.00	334.44	3,106.16	8,240.60	2	480	4,120.30	17.17
TOTAL	75,520.00	4,968.31	48,870.21	129,358.52	43	7,760		43.94

CUADRO No. 8c
TERCER AÑO DEL PROYECTO

CONSULTORIAS	COSTOS DIRECTOS	COSTOS INDIRECTOS	GASTOS OPER. Y FIN.	COSTO TOTAL	NUMERO DE SERVICIOS	HORAS DE SERVICIO	COSTO UNI. SERVICIO	COSTO UNI. POR HORA
CONSULTORÍA	57,600.00	1,392.11	37,576.07	96,568.18	30	4,800	3,218.94	20.12
CAPACITACION	7,200.00	3,238.67	4,697.01	15,135.67	9	1,120	1,681.74	13.51
OPERATIVOS	14,880.00	1,111.07	9,707.15	25,698.22	8	2,320	3,212.28	11.08
Contabilidad	9,120.00	390.70	5,949.54	15,400.31	5	1,000	3,093.26	9.21
Auditoria	960.00	317.43	626.27	1,903.70	1	160	1,903.70	11.90
Proyectos	4,800.00	396.76	3,131.34	8,328.10	2	480	4,164.05	17.35
TOTAL	79,680.00	5,741.84	51,980.23	137,402.07	47	8,240		44.71

CUADRO No. 8d
CUARTO AÑO DEL PROYECTO

CONSULTORIAS	COSTOS DIRECTOS	COSTOS INDIRECTOS	GASTOS OPER. Y FIN.	COSTO TOTAL	NUMERO DE SERVICIOS	HORAS DE SERVICIO	COSTO UNI. SERVICIO	COSTO UNI. POR HORA
CONSULTORÍA	61,440.00	1,566.75	39,362.10	102,368.84	32	5,120	3,199.03	19.99
CAPACITACION	8,000.00	3,785.54	5,125.27	16,910.81	10	1,200	1,691.08	14.09
OPERATIVOS	16,800.00	1,324.46	10,763.07	28,887.53	9	2,800	3,209.73	10.32
Contabilidad	11,040.00	472.96	7,072.88	18,585.84	6	2,160	3,097.64	8.60
Auditoria	960.00	378.40	615.03	1,953.43	1	160	1,953.43	12.21
Proyectos	4,800.00	472.96	3,075.16	8,348.13	2	480	4,174.06	17.39
TOTAL	86,240.00	6,676.75	55,250.44	148,167.19	51	9,120		44.40

CUADRO No. 8e
QUINTO AÑO DEL PROYECTO

CONSULTORIAS	COSTOS DIRECTOS	COSTOS INDIRECTOS	GASTOS OPER. Y FIN.	COSTO TOTAL	NUMERO DE SERVICIOS	HORAS DE SERVICIO	COSTO UNI. SERVICIO	COSTO UNI. POR HORA
CONSULTORÍA	65,600.00	1,778.06	40,552.25	107,930.31	35	5,440	3,083.72	19.84
CAPACITACION	8,000.00	4,446.19	4,945.40	17,391.59	10	1,200	1,739.16	14.49
OPERATIVOS	21,120.00	1,586.30	13,055.85	35,762.15	11	3,520	3,251.10	10.16
Contabilidad	12,960.00	566.47	8,011.54	21,538.01	7	2,640	3,076.86	8.16
Auditoria	960.00	453.21	593.45	2,006.65	1	160	2,006.65	12.54
Proyectos	7,200.00	566.47	4,450.86	12,217.33	3	720	4,072.44	16.97
TOTAL	94,720.00	7,810.55	58,553.50	161,084.05	56	10,160		44.49

i5.- Determinación del precio de venta

La estrategia en la definición del precio a seguir es la de comparar permanentemente los precios de mercado y establecer un porcentaje como margen de utilidad, el mismo que se lo aplica al costo unitario por hora o servicio obtenido previamente.

En el caso propuesto el margen de utilidad aplicado es el 15% para servicio de consultoría y operativos; y, el 14.98% para capacitación

**CUADRO No. 9a
DETERMINACION DE PRECIOS E INGRESO
PRIMER AÑO DEL PROYECTO**

CONSULTORIAS	COSTO TOTAL	NUMERO DE SERVICIOS	HORAS DE SERVICIO	COSTO POR SERVICIO	COSTO UNI. POR HORA	PRECI O VEN. POR HORA	PRECIO SERVICIO	VENTA TOTAL
CONSULTORÍA	85,438.48	27	4,320	3,164.39	19.78	22.74	3,639.05	98,254.25
CAPACITACION	11,511.76	7	880	1,644.54	13.08	14.92	1,876	13,133.65
OPERATIVOS	22,651.44	5	2,080	4,530.29	10.89	12.52	5,209.83	26,049.16
Contabilidad	12,773.65	2	1,440	6,386.83	8.87	10.20	7,344.85	14,689.70
Auditoría	1,787.94	1	160	1,787.94	11.17	12.85	2,056.13	2,056.13
Proyectos	8,089.77	2	480	4,044.88	16.85	19.38	4,651.62	9,303.23
TOTAL	119,601.68	39	7,280					137,437.06

**CUADRO No. 9b
DETERMINACION DE PRECIOS E INGRESO
SEGUNDO AÑO DEL PROYECTO**

CONSULTORIAS	COSTO TOTAL	NUMERO DE SERVICIOS	HORAS DE SERVICIO	COSTO POR SERVICIO	COSTO UNI. POR HORA	PRECIO VEN. POR HORA	PRECIO SERVICIO	VENTA TOTAL
CONSULTORÍA	92,959.21	29	4,640	3,205.49	20.03	23.04	3,686.31	106,903.09
CAPACITACION	13,325.52	8	1,040	1,665.69	12.81	14.62	1,900.37	15,202.96
OPERATIVOS	23,073.79	6	2,080	3,845.63	11.09	12.76	4,422.48	26,534.86
Contabilidad	12,984.29	3	1,440	4,328.10	9.02	10.37	4,977.31	14,931.94
Auditoría	1,848.80	1	160	1,848.80	11.56	13.29	2,126.12	2,126.12
Proyectos	8,240.60	2	480	4,120.30	17.17	19.74	4,738.34	9,476.69
TOTAL	129,358.52	43	7,760					148,640.91

**CUADRO No. 9c
DETERMINACION DE PRECIOS E INGRESO
TERCER AÑO DEL PROYECTO**

CONSULTORIAS	COSTO TOTAL	NUMERO DE SERVICIOS	HORAS DE SERVICIO	COSTO POR SERVICIO	COSTO UNI. POR HORA	PRECIO VEN. POR HORA	PRECIO SERVICIO	VENTA TOTAL
CONSULTORÍA	96,568.18	30	4,800	3,218.94	20.12	23.14	3,701.78	111,053.41
CAPACITACION	15,135.67	9	1,120	1,681.74	13.51	15.42	1,918.68	17,268.14
OPERATIVOS	25,698.22	8	2,320	3,212.28	11.08	12.74	3,694.12	29,552.95
Contabilidad	15,466.31	5	1,680	3,093.26	9.21	10.59	3,557.25	17,786.25
Auditoría	1,903.70	1	160	1,903.70	11.90	13.68	2,189.25	2,189.25
Proyectos	8,328.10	2	480	4,164.05	17.35	19.95	4,788.66	9,577.32
TOTAL	137,402.07	47	8,240					157,874.50

**CUADRO No. 9d
DETERMINACION DE PRECIOS E INGRESO
CUARTO AÑO DEL PROYECTO**

CONSULTORIAS	COSTO TOTAL	NUMERO DE SERVICIOS	HORAS DE SERVICIO	COSTO POR SERVICIO	COSTO UNI. POR HORA	PRECIO VEN. POR HORA	PRECIO SERVICIO	VENTA TOTAL
CONSULTORÍA	102,368.84	32	5,120	3,199.03	19.99	22.99	3,678.88	117,724.17
CAPACITACION	16,910.81	10	1,200	1,691.08	14.09	16.08	1,929.34	19,293.38
OPERATIVOS	28,887.53	9	2,800	3,209.73	10.32	11.86	3,691.18	33,220.66
Contabilidad	18,585.84	6	2,160	3,097.64	8.60	9.90	3,562.29	21,373.72
Auditoría	1,953.43	1	160	1,953.43	12.21	14.04	2,246.45	2,246.45
Proyectos	8,348.13	2	480	4,174.06	17.39	20.00	4,800.17	9,600.35
TOTAL	148,167.19	51	9,120					170,238.21

CUADRO No. 9e
DETERMINACION DE PRECIOS E INGRESO
QUINTO AÑO DEL PROYECTO

CONSULTORIAS	COSTO TOTAL	NUMERO DE SERVICIOS	HORAS DE SERVICIO	COSTO POR SERVICIO	COSTO UNI. POR HORA	PRECIO VEN. POR HORA	PRECIO SERVICIO	VENTA TOTAL
CONSULTORÍA	107,930.31	35	5,440	3,083.72	19.84	22.82	3,546.28	124,119.86
CAPACITACION	17,391.59	10	1,200	1,739.16	14.49	16.53	1,984.19	19,841.89
OPFRATIVOS	35,762.15	11	3,520	3,251.10	10.16	11.68	3,738.77	41,126.47
Contabilidad	21,538.01	7	2,640	3,076.86	8.16	9.38	3,538.39	24,768.71
Auditoria	2,006.65	1	160	2,006.65	12.54	14.42	2,307.65	2,307.65
Proyectos	12,217.33	3	720	4,072.44	16.97	19.51	4,683.31	14,049.92
TOTAL	161,084.05	56	10,160					185,088.22

i6.- Comunicación y Distribución

El servicio profesional de Consultoría Financiera, basada en criterios de excelencia e integridad, obviamente que optará por una estrategia de comunicación eficiente y utilizando tecnología de punta y cobertura presencial de publicidad y promoción; en tal sentido priorizará la oferta directa, prensa, Internet, paneles entre otros.

MEDIOS DE DISTRIBUCIÓN	% A EMPLEAR
Oferta Directa	50%
Prensa	20%
Internet	20%
Congreso	10%

*El presupuesto para comunicación oscila entre el 7% y 8% de la utilidad neta.

i7.- Coherencia Interna del Plan de Marketing

El tipo de cliente al que se dirigirá el servicio: empresa mediana, microempresa y personas naturales (informales), paulatinamente se adaptan a las innovaciones y aceptan los servicios de consultoría, capacitación y actividades operativas.

Para el tipo de cliente propuesto, los precios no son exagerados, según información desarrollada en determinación de costo y precio de venta.

La comunicación es la apropiada, dado que la explicación directa asegura la venta del servicio, así como la publicación en prensa y el uso paulatino de las compras por Internet.

Se aspira que estos elementos permitan conseguir las metas de prestación de servicios propuestos.

4.2.5. PLAN DE OPERACIONES

4.2.5.1. Condicionantes Externos

- Dado el incremento permanente de formación de profesionales en el área y proliferación de empresas dedicadas a esta actividad, se prevé un incremento del 10% a partir del primer año, para servicios de consultoría, y 15% para capacitación y servicios operativos en la capacidad competitiva.
- El evento de cambio climático podría ser muy bajo, en las ciudades de Quito, Ambato y probablemente se (caso Santo Domingo de los Colorados) presente una prolongada estación invernal; no obstante, pretendemos cubrir los objetivos de atención al cliente.

4.2.5.2. Condicionantes Internos

- La imposibilidad de manejar, libremente el precio de servicios que empleará la consultora es un limitante serio para las aspiraciones del plan de operaciones.
- Si se desea mejorar calidad, implica erogar mayores recursos destinados a calificación del recurso humano.
- La mejora e innovación de sistemas y equipos implican mayor cantidad de recursos destinados a estos rubros.

4.2.5.3. Procesos

PROCESO PRINCIPALES	QUÉ SE OBTIENE	CÓMO	CUÁNDO	CON QUÉ Y CUÁNTO	CON QUIÉN Y CUÁNTO	QUIÉN Y CUÁNTO
<u>Asesoría y Consultoría</u>	Opinión profesional guía para toma de decisiones.	Evaluando información financiera.	Temporadas en que las empresas lo requieren: medio año, o fin de año.	Equipos dotados con tecnología de punta.	Equipo de Consultores, asesores y asistentes.	Consultor responsable.
<u>Operatividad Contabilidad.</u>	Control e información financiera.	Procesando información.	Permanente.	Equipos cómputo, software y suministros. Equipos, software y suministros.	Contador, asistente y auxiliar. Auditor y asistente.	Consultor financiero y Contador.
<u>Auditoría.</u>	Evaluación para toma de decisiones financieras.	Interpretando información financiera.	Períodos de presentación de auditorías abril-mayo	Equipos con tecnología de punta y material.	Consultor de proyectos y asistente.	Consultor, Auditor.
<u>Proyectos.</u>	Proyecto elaborado.	Efectuando estudios de prefactibilidad y factibilidad.	Cuando se lo requiera.			Consultor.
<u>Capacitación.</u>	Formación y actualización financiera.	Impartiendo cursos y seminarios.	Permanente.	Equipos como infocus, laptop y material varios.	Instructor y Asistente.	Consultor.

PROCESOS AUXILIARES

PROCESOS AUXILIARES	QUÉ SE OBTIENE	CÓMO	CUÁNDO	CON QUÉ Y CUÁNTO	CON QUIÉN Y CUÁNTO	QUIÉN Y CUÁNTO
<u>Consultoría-Asistentes.</u>						
Recopilación de información	Organización información.	Técnicas de archivo y según requerimientos.	Al inicio del proceso de consultoría.	Materiales y suministros apropiados.	Asistente y auxiliar.	Especialista en archivo.
Elaboración de cuadros estadísticos y tabulación.	Resumen para base de datos.	Sistemas apropiados y programa Excel.	Inmediatamente a la recolección.	Equipos de cómputo.	Expertos digitadores.	Estadístico informático.
Evaluación	Diagnóstico en presa o área.	Métodos administrativos y financieros.	Terminado o tabulación.	Equipos y software apropiados.	Analista económico financiero.	Analista.
Opinión.	Criterio profesional.	Evaluando panorámica.	Al final del proceso consultor.	Información consolidada, evaluada.	Asistente y consultor.	Consultor.

Actividad Operativa Contabilidad.						
Análisis de cuentas.	Orientación para su registro.	Analizando documentos fuente.	Efectuada una transacción.	Documento y sistema.	Contador.	Contador.
Contabilización información.	Consolidación y clasificación información.	Mediante sistematización automática.	En forma diaria y permanente.	Equipo y software contable.	Contador y asistente.	Contador.
Obtención reportes, registros y balances.	Información condensada según su actividad.	Automáticamente.	Concluidos ingresos y ajustes.	Equipo y software contable.	Contador.	Contador.
Preparar y revisar declaraciones	Cumplimiento de obligaciones.	Manual o automática.	Obtenido reportes y balances..	Equipo y software contable	Contador y asistente	Contador.
Capacitación						
Cursos:	Formación y actualización de conocimientos profesionales.	Instrucción.	En lo posible en forma bimestral.	Equipos de cómputo, infocus, aula virtual.	Instructor y asistentes.	Instructor.
Seminario:	Actualización de conocimientos profesionales.	Instrucción.	En forma trimestral.	Equipos de cómputo, infocus, aula virtual.	Instructor y asistentes.	Instructor.
Congreso:	Actualización mediante debate	Mediante panel.	Semestralmente.	Equipos de cómputo, infocus.	Consultor e instructor	Consultor.

4.2.5.4. RECURSOS HUMANOS NECESARIOS.- COSTO DIRECTO

Para efectuar el cálculo del recurso humano necesario para consultoría, operativo y capacitación; se considera el número de trabajos a efectuarse, y las horas que se empleará en su ejecución. Al número total de horas empleadas se aplica un costo mínimo, pero atractivo para el personal consultor, instructores, asistentes, auditores, contadores y proyectistas; así se obtiene el costo directo unitario por hora. Se adiciona también el recurso humano dedicado a la dirección y administración empresarial.

COSTOS DIRECTOS

Primer año del Proyecto

CONSULTORIAS:	QUITO				AMBATO				STO. DOM.				TOTALES			
	No.	HORAS/DIA	HORAS SERV. / AÑO	HRAS / SERVICIO	No.	HORAS/DIA	HORAS SERV. / AÑO	HRAS / SERVICIO	No.	HORAS/DIA	HORAS SERV. / AÑO	HRAS / SERVICIO	SERVICIOS Y PERS.	HORAS SERV. / AÑO	COSTC / HORA	C. TOTAL
CONSULTORIAS	18	8	2,880	160	5	8	800	160	4	8	640	160	27	4,320	32	51,840
Consultores	3	8			1	8			1	8	640	160	5		30	43,200
Consultor Quito	1	8	1,600	160										1,600	10	16,000
Consultor Ambato	1	8	640	160	1	8	800	160						1,440	10	14,400
Consultor Sto. Dgo.	1	8	640	160					1	8	640	160		1,280	10	12,800
Asistentes	2	8	2,880	240	1	8	800	160	1	8	640	160	4	4,320	2	8,640
Asistente 1	2	8	2,880	240	1	8	800	160	1	8	640	160		4,320	2	8,640
CAPACITACION	4	2	640	160	2	2	160	80	1	2	80	80	7	880	18	5,600
Capitador 1	3	2	240	60	1	2	160	80	1	2	80	80	5	480	8	3,840
Capitador 2	1	2	80	20									1	80	8	640
Asistentes	1	2	320	80	1	2	160	80	1	2	80	80	3	560	2	1,120
OPERATIVOS	3				1				1				5	2,080	22	13,440
Contabilidad	1	4	960	960	1	2	480	480					2	1,440	6	7,680
Contadores	1	4	960	960	1	2	480	480					2	1,440	4	5,760
Asistentes	1	4	960	960									1	960	2	1,920
Auditoria	1	4	160	160									1	160	6	960
Auditor	1	4	160	160									1	160	6	960
Proyectos	1	4	240	240					1	4	240	240	2	480	10	4,800
Analista de Proyectos	1	4	240	240					1	4	240	240	2	480	10	4,800

COSTO TOTAL DIRECTO 70,880.00

PERSONAL EJECUTIVO-ADMINISTRATIVO

CARGO	Nº DE PERSONAS	JORNADA TRABAJO	TOTAL HORAS	SUELDO ANUAL
DIRECTOR EJECUTIVO	1	8	1,920	12,503.00
CONTADOR	1	8	1,920	3,206.00
AUXILIAR SECRETARIA	3	8	1,920	7,474.00
TOTAL				23,183.00

COSTOS DIRECTOS
Segundo año del Proyecto

CONSULTORIAS:	QUITO				AMBATO				STO. DOM.				TOTALES			
	No.	HORAS/DIA	HORAS SERV. / AÑO	HRAS / SERVICIO	No.	HORAS/DIA	HORAS SERV. / AÑO	HRAS / SERVICIO	No.	HORAS/DIA	HORAS SERV. / AÑO	HRAS / SERVICIO	SERVICIOS Y PERS.	HORAS SERV. / AÑO	COSTO / HORA	C. TOTAL
CONSULTORIAS	19	8	3,040	160	6	8	960	160	4	8	640	160	29	4,640	32	55,680
Consultores	3	8			1	8			1	8	640	160	5		30	46,400
Consultor Quito	1	8	1,800	160										1,600	10	16,000
Consultor Ambato	1	8	800	200	1	8	960	160						1,760	10	17,600
Consultor Sto. Dgo.	1	8	640	160					1	8	640	160		1,280	10	12,800
Asistentes	2	8	3,040	253	1	8	960	192	1	8	640	160	4	4,640	2	9,280
Asistentes	2	8	3,040	253	1	8	960	192	1	8	640	160		4,640	2	9,280
CAPACITACION	5	2	800	160	2	2	160	80	1	2	80	80	8	1,040	18	6,400
Capacitador 1	3	2	240	48	1	2	160	80	1	2	80	80	5	480	8	3,840
Capacitador 2	2	2	160	32									2	160	8	1,280
Asistente	1	2	400	80	1	2	160	80	1	2	80	80	3	640	2	1,280
OPERATIVOS	4				1				1				6	2,080	22	13,440
Contabilidad	2	4	960	480	1	2	480	480					3	1,440	6	7,680
Contadores	1	4	960	480	1	2	480	480					2	1,440	4	5,760
Asistentes	1	4	960	480									1	960	2	1,920
Auditoria	1	4	160	160									1	160	6	960
Auditor	1	4	160	160									1	160	6	960
Proyectos	1	4	240	240					1	4	240	240	2	480	10	4,800
Analista de Proyectos	1	4	240	240					1	4	240	240	2	480	10	4,800

COSTO TOTAL DIRECTO	75,520.00
----------------------------	------------------

PERSONAL EJECUTIVO-ADMINISTRATIVO

CARGO	Nº DE PERSONAS	JORNADA TRABAJO	TOTAL HORAS	SUELDO ANUAL
DIRECTOR EJECUTIVO	1	8	1,920	13,135.00
CONTADOR	1	8	1,920	3,374.00
AUXILIAR SECRETARIA	3	8	1,920	7,868.00
TOTAL				24,377.00

COSTOS DIRECTOS
Tercer año del Proyecto

CONSULTORIAS:	QUITO				AMBATO				STO. DOM.				TOTALES			
	No.	HORAS/DIA	HORAS SERV. / AÑO	HRAS / SERVICIO	No.	HORAS/DIA	HORAS SERV. / AÑO	HRAS / SERVICIO	No.	HORAS/DIA	HORAS SERV. / AÑO	HRAS / SERVICIO	SERVICIOS Y PERS.	HORAS SERV. / AÑO	COSTO / HORA	C. TOTAL
CONSULTORIAS	20	8	3,200	160	6	8	960	160	4	8	640	160	30	4,800	32	57,600
Consultores	3	8			1	8			1	8	640	160	5		30	48,000
Consultor Quito	1	8	1,760	176										1,760	10	17,600
Consultor Ambato	1	8	800	200	1	8	960	160						1,760	10	17,600
Consultor Sto. Dgo.	1	8	640	160					1	8	640	160		1,280	10	12,800
Asistentes	2	8	3,200	267	1	8	960	192	1	8	640	160	4	4,800	2	9,600
Asistentes	2	8	3,200	267	1	8	960	192	1	8	640	160		4,800	2	9,600
CAPACITACION	5	2	800	160	2	2	160	80	2	2	160	80	9	1,120	18	7,200
Capacitador 1	3	2	240	48	1	2	160	80	1	2	160	80	5	560	8	4,480
Capacitador 2	2	2	160	32									2	160	8	1,280
Asistente	1	2	400	80	1	2	160	80	1	2	160	80	3	720	2	1,440
OPERATIVOS	5				2				1				8	2,320	22	14,880
Contabilidad	3	4	1,200	400	2	2	480	240					5	1,680	6	9,120
Contadores	1	5	1,200	400	1	2	480	240					2	1,680	4	6,720
Asistentes	1	5	1,200	400									1	1,200	2	2,400
Auditoria	1	4	160	160									1	160	6	960
Auditor	1	4	160	160									1	160	6	960
Proyectos	1	4	240	240					1	4	240	240	2	480	10	4,800
Analista de Proyectos	1	4	240	240					1	4	240	240	2	480	10	4,800

COSTO TOTAL DIRECTO

79,680.00

PERSONAL EJECUTIVO-ADMINISTRATIVO

CARGO	Nº DE PERSONAS	JORNADA TRABAJO	TOTAL HORAS	SUELDO ANUAL
DIRECTOR EJECUTIVO	1	8	1,920	13,785.00
CONTADOR	1	8	1,920	3,535.00
AUXILIAR SECRETARIA	3	8	1,920	8,241.00
TOTAL				25,561.00

COSTOS DIRECTOS
Cuarto año del Proyecto

CONSULTORIAS:	QUITO				AMBATO				STO. DOM.				TOTALES			
	No.	HORAS/DIA	HORAS SERV. / AÑO	HRAS / SERVICIO	No.	HORAS/DIA	HORAS SERV. / AÑO	HRAS / SERVICIO	No.	HORAS/DIA	HORAS SERV. / AÑO	HRAS / SERVICIO	SERVICIOS Y PERS.	HORAS SERV. / AÑO	COSTO / HORA	C. TOTAL
CONSULTORIAS	21	8	3,360	160	7	8	1,120	160	4	8	640	160	32	5,120	32	61,440
Consultores	3	8			1	8			1	8	640	160	5		30	51,200
Consultor Quito	1	8	1,760	176										1,760	10	17,600
Consultor Ambato	1	8	800	200	1	8	1,120	160						1,920	10	19,200
Consultor Sto. Dgo.	1	8	800	200					1	8	640	160		1,440	10	14,400
Asistentes	2	8	3,360	280	1	8	1,120	224	1	8	640	160	4	5,120	2	10,240
Asistentes	2	8	3,360	280	1	8	1,120	224	1	8	640	160		5,120	2	10,240
CAPACITACION	5	2	800	160	3	2	240	80	2	2	160	80	10	1,200	18	8,000
Capacitador 1	3	2	240	48	1	2	240	80	1	2	160	80	5	640	8	5,120
Capacitador 2	2	2	160	32									2	160	8	1,280
Asistente	1	2	400	80	1	2	240	80	1	2	160	80	3	800	2	1,600
OPERATIVOS	5				2				2				9	2,800	22	16,800
Contabilidad	3	4	1,200	400	2	2	480	240	1	2	480	480	6	2,160	6	11,040
Contadores	1	5	1,200	400	1	2	480	240	1	2	480	480	3	2,160	4	8,640
Asistentes	1	5	1,200	400									1	1,200	2	2,400
Auditoria	1	4	160	160									1	160	6	960
Auditor	1	4	160	160									1	160	6	960
Proyectos	1	4	240	240					1	4	240	240	2	480	10	4,800
Analista de Proyectos	1	4	240	240					1	4	240	240	2	480	10	4,800

COSTO TOTAL DIRECTO	86,240.00
----------------------------	------------------

PERSONAL EJECUTIVO-ADMINISTRATIVO

CARGO	Nº DE PERSONAS	JORNADA TRABAJO	TOTAL HORAS	SUELDO ANUAL
DIRECTOR EJECUTIVO	1	8	1,920	14,467.00
CONTADOR	1	8	1,920	3,705.00
AUXILIAR SECRETARIA	3	8	1,920	8,633.00
TOTAL				26,805.00

COSTOS DIRECTOS
Quinto año del Proyecto

CONSULTORIAS:	QUITO				AMBATO				STO. DOM.				TOTALES			
	No.	HORAS/DIA	HORAS SERV. / AÑO	FRAS / SERVICIO	No.	HORAS/DIA	HORAS SERV. / AÑO	FRAS / SERVICIO	No.	HORAS/DIA	HORAS SERV. / AÑO	FRAS / SERVICIO	SERVICIOS Y PERS.	HORAS SERV. / AÑO	COSTO / HORA	C. TOTAL
CONSULTORIAS	22	8	3,520	160	8	8	1,280	160	5	8	800	160	35	5,440	32	65,600
Consultores	3	8			1	8			1	8	800	160	5		30	54,400
Consultor Quito	1	8	1,920	192										1,920	10	19,200
Consultor Ambato	1	8	800	200	1	8	1,280	160						2,080	10	20,800
Consultor Sto. Dgo.	1	8	800	200					1	8	640	128		1,440	10	14,400
Asistentes	2	8	3,520	293	1	8	1,280	256	1	8	800	160	4	5,600	2	11,200
Asistentes	2	8	3,520	293	1	8	1,280	256	1	8	800	200		5,600	2	11,200
CAPACITACION	5	2	800	160	3	2	240	80	2	2	160	80	10	1,200	18	8,000
Capacitador 1	3	2	240	48	1	2	240	80	1	2	160	80	5	640	8	5,120
Capacitador 2	2	2	160	32									2	160	8	1,280
Asistente	1	2	400	80	1	2	240	80	1	2	160	80	3	800	2	1,600
OPERATIVOS	5				4				2				11	3,520	22	21,120
Contabilidad	3	4	1,200	400	3	4	960	320	1	2	480	480	7	2,640	6	12,960
Contadores	1	5	1,200	400	1	4	960	320	1	2	480	480	3	2,640	4	10,560
Asistentes	1	5	1,200	400									1	1,200	2	2,400
Auditoria	1	4	160	160									1	160	6	960
Auditor	1	4	160	160									1	160	6	960
Proyectos	1	4	240	240	1	4	240	240	1	4	240	240	3	720	10	7,200
Analista de Proyectos	1	4	240	240	1	4	240	240	1	4	240	240	3	720	10	7,200

COSTO TOTAL DIRECTO 94,720.00

PERSONAL EJECUTIVO-ADMINISTRATIVO

CARGO	N° DE PERSONAS	JORNADA TRABAJO	TOTAL HORAS	SUELDO ANUAL
DIRECTOR EJECUTIVO	1	8	1,920	15,184.00
CONTADOR	1	8	1,920	3,884.00
AUXILIAR SECRETARIA	3	8	1,920	9,044.00
				28,112.00

4.2.5.5. Selección de Personal y Estructura de Equipos

PERSONAL DIRECTIVO:

PUESTO DE TRABAJO	TAREAS/ RESPONSABILIDAD	NIVEL DE RESULTADOS	HABILIDADES TÉCNICAS	HABILIDADES DIRECTIVAS	PERFIL	RETRIBUCIÓN
Presidente Ejecutivo	- Cumplir los objetivos de la empresa y accionistas.	Que objetivos se cumplieron.	Orientación al logro.	Cumplir con sentido profesional y excelencia e integridad.	Profesional con Postgrado	Acorde a convenio.
	- Define las políticas de la empresa.	Políticas aplicadas.	Conoce la empresa, negocio y mercado.	Sentido de adaptación al cambio e innovación		Acorde a convenio.
	- Flahora la planificación estratégica.	Cual es el alcance de la planificación.	Pensamiento analítico.	Planifica con enfoque al futuro.		Acorde a convenio.
	- Revisa la preparación anual de procedimientos.	Que procedimientos se aplica.	Capaz de manejar equipos.	Cumplir con sentido profesional, ágil y acorde a los nuevos retos de la organización		Acorde a convenio.
Director Ejecutivo (Gerente)	- Control de procedimientos de la empresa.	Cumple el control de procedimientos	Aplicación de métodos de control eficiencia y dinámicas.	Seguimiento certero y documentado con excelencia e integridad.	Profesional.	Acorde a convenio.
	- Control del recurso humano, económico y financiero.	Hasta que punto se cumplió con el control.	Aplicación de métodos de control eficiencia y dinámica.	Maneja el grupo en armonía.		Acorde a convenio.
	- Mercadeo, negociación (costo y precio).	Eficacia de mercadeo y negociación.	Aplica métodos de negociación y mercadeo óptimos.	Buscando alternativas de mejor costo y precio.		Acorde a convenio.

Contador	- Ejecuta las acciones relacionadas con las políticas para elaborar Estados financieros.	Elaborar Estados financieros analíticos con concordancia y normativa vigente.	Aplica procedimientos y normas establecidas en las NEC.	Dirige y coordina su función con eficacia e integridad profesional.	Profesional	De acuerdo a contrato.
	- Contabiliza las operaciones económicas realizadas por la empresa.	Registro oportuno de operaciones.	Identifica cada una de las transacciones realizadas	Desarrolla sus actividades con destreza.		De acuerdo a contrato.
	- Obtiene y procesa la información necesaria para personal interno.	Elaboración de informes y reportes.	Registro adecuado de las cuentas existentes	Entrega información con agilidad y puntualidad .		De acuerdo a contrato.
	- Elabora y revisa declaraciones de impuestos, IESS entre otros.	Formalización de requerimientos legales.	Declaraciones oportunas.	Entrega información en forma puntual.		De acuerdo a contrato.
	- Supervisa las actividades de recursos humanos de la sección contable.	Verificar cumplimiento de obligaciones.	Delegar funciones adecuadamente en el área contable.	Desarrollar empatía con el personal subordinado.		De acuerdo a contrato.

PERSONAL A TIEMPO PARCIAL (A honorarios):

Consultores /Asesores	Participar en la planificación estratégica de la empresa como parte del modelo de excelencia.	Poner en práctica políticas innovadoras y de calidad.	Conoce adecuadamente el movimiento de la empresa.	Opinión coherente y transparente a funcionarios de la empresa.	Profesional con Postgrado	De acuerdo a contrato.
	Transmitir conocimientos profesionales, informes, reportes y opiniones con integridad	Cumplimiento de resultados.	Dominio del tema propuesto y manejo del entorno.	Capaz de hacerse entender en el cometido de su propósito.		De acuerdo a contrato
	Asistencia en la implantación de proyectos.	Preparar proyectos.	Conocer sobre el desarrollo de un proyecto.	Manejar equipos manuales con armonía.		Según acuerdo por resultados
	Asiste administrativamente al consultor aplicando políticas de calidad de la empresa en sus funciones.	Colaborar incondicionalmente al funcionamiento de la firma consultora.	Capaz de implantar estrategias de comercialización.	Manejo oportuno de las actividades a desarrollarse y con criterio de excelencia e integridad.		De acuerdo a contrato
	Responsable de la elaboración de los diferentes procesos de la consultoría.	Control de procesos	Poner en práctica requerimientos necesarios para un buen manejo de la firma consultora	Manejo documentado de las actividades a desarrollarse		De acuerdo a contrato
	Administra las solicitudes internas.	Gestiona requerimientos internos de la empresa.	Poner en práctica canales de distribución. Conoce sobre el funcionamiento interno de la empresa.	Manejo oportuno de las actividades a desarrollarse.		De acuerdo a contrato

PERSONAL DE PLANTA:

CONDICIONES DE TRABAJO.	PUESTO DE TRABAJO	TAREAS O FUNCIONES	NIVEL DE RENDIMIENTO ESPERADO	HABILIDADES TÉCNICAS	HABILIDADES RELACIÓN INTERPERSONAL	PERFIL ÓPTIMO	RETRIBUCIÓN
	Instructores	Realiza manejo de grupo con criterios de excelencia e integridad. - Se encarga de la motivación en las charlas. - Realiza en el transcurso de su intervención reflexiones para el mejor entendimiento del tema.	Trabajo adecuado en equipo. Dinámicas de grupo. Entendimiento de lo expuesto.	Facilidad al expresarse en público. Automotivación, al grupo. Conocimiento adecuado del tema expuesto.	Aplicación de material oportuno. Realiza temas interesantes para el grupo. Orienta y guía con su experiencia.	Conocimiento, experiencia e integridad. Demuestra en la práctica su cometido. Influir como un líder sus reflexiones.	De acuerdo a contrato. De acuerdo a contrato. De acuerdo a contrato.
	Secretarias	- Mantiene actualizado el manejo de procedimientos de sistemas con tecnología de punta. - Administra el archivo. - Mantener conducta de integridad y relaciones cordiales.	Conocer sobre procedimientos y conocimientos de cómputo. Manejo adecuado arreglo del archivo. Buenas relaciones humanas con las personas.	Poner en práctica programas de computación. Llevar un archivo ordenado de documentos. Facilidad al relacionarse con el público.	Conocimientos en técnicas calificadas para tomar apuntes. Realizar técnicas de archivos. Tiene una buena relación con el público.	Profesional. Conocimiento y experiencia.	De acuerdo a contrato. De acuerdo a contrato.
	Auxiliar de Servicios.	Realiza la limpieza del lugar de trabajo. Realiza mantenimiento de electricidad, paredes, techos fugas de agua etc.	Lugar de trabajo siempre bien presentado. Realizar cualquier arreglo requerido en la empresa.	Manejo adecuado de máquinas de limpieza. Manejo de instrumentos de electrificación.	Experiencia en limpieza de oficinas. Conocimientos sobre lo relacionado con la electricidad.		De acuerdo a contrato. De acuerdo a contrato.

4.2.5.6. COSTOS INDIRECTOS

El cálculo del costo indirecto (materiales), se lo efectúa en función de las horas directas consumidas; según análisis explicado en los cuadros 10a, 10b, 10c, 10d, 10e.

CUADRO No. 10a

COSTOS INDIRECTOS: RECURSOS MATERIALES PRIMER AÑO DEL PROYECTO

MATERIALES	UNID.	QUITO			AMBA TO			SANTO DGO.			TOTAL GENERAL		
		CANT.	VAL. UNIT.	TOTAL	CANT.	VAL. UNIT.	TOTAL	CANT.	VAL. UNIT.	TOTAL	CANT.	VALOR TOTAL	VAL./SERVICIO
CONSULTORÍA:				560.50			284.00			284.00			1,128.50
Hojas de papel bond.	Resma	10	2.50	25.00	5	2.50	12.50	5	2.50	12.50	20	50.00	
Tinta negra (cartucho)	Unid.	36	4.00	144.00	18	4.00	72.00	18	4.00	72.00	72	288.00	
Tinta colores (cartucho)	Unid.	24	6.00	144.00	12	6.00	72.00	12	6.00	72.00	48	288.00	
Hojas Kimberly.	Unid.	200	0.60	120.00	100	0.60	60.00	100	0.60	60.00	400	240.00	
Pastas y sujetadores.	Unid.	50	1.80	90.00	25	1.80	45.00	25	1.80	45.00	100	180.00	
Hojas membretadas	Resma	1	75.00	37.50	0	75.00	22.50	0	75.00	22.50	1	82.50	
				1,559.60			422.30			422.30			2,404.20
CAPACITACIÓN:													
Hojas de papel bond	Resma	5	2.50	12.50	2	2.50	5.00	2	2.50	5.00	9	22.50	
Tinta negra (cartucho)	Unid.	60	4.00	240.00	30	4.00	120.00	30	4.00	120.00	120	480.00	
Tinta colores (cartucho)	Unid.	36	6.00	216.00	18	6.00	108.00	18	6.00	108.00	72	432.00	
Hojas Kimberly.	Unid.	50	0.60	30.00	25	0.60	15.00	25	0.60	15.00	100	60.00	
Folders.	Unid.	600	0.30	180.00	300	0.30	90.00	300	0.30	90.00	1,200	360.00	
Pastas y sujetadores.	Unid.	12	1.80	21.60	6	1.80	10.80	6	1.80	10.80	24	43.20	
Hojas membretadas	Resma	1	75.00	37.50	0	75.00	22.50	0	75.00	22.50	1	82.50	
Lámpara infocus.	Unid.	2	360.00	720.00	0	360.00	0.00	0	360.00	0.00	2	720.00	
Pilas puntero láser.	Unid.	24	1.25	30.00	12	1.25	15.00	12	1.25	15.00	48	60.00	
Marcadores tiza líquida.	Unid.	36	2.00	72.00	18	2.00	36.00	18	2.00	36.00	72	144.00	
				405.90			193.70			193.70			793.30
OPERATIVO: Contabilidad, Auditoria y Proyectos													
Papel continuo	Caja	4	25.00	100.00	2	20.00	40.00	2	20.00	40.00	8	180.00	
Hojas de papel bond	Resma	5	2.50	12.50	2	2.50	5.00	2	2.50	5.00	9	22.50	
Tinta negra (cartucho)	Unid.	21	4.00	84.00	11	4.00	44.00	11	4.00	44.00	43	172.00	
Tinta colores (cartucho)	Unid.	12	6.00	72.00	6	6.00	36.00	6	6.00	36.00	24	144.00	
Hojas Kimberly.	Unid.	50	0.60	30.00	25	0.60	15.00	25	0.60	15.00	100	60.00	
Folders.	Unid.	36	0.30	10.80	18	0.30	5.40	18	0.30	5.40	72	21.60	
Pastas y sujetadores.	Unid.	12	1.80	21.60	6	1.80	10.80	6	1.80	10.80	24	43.20	
Hojas membretadas	Resma	1	75.00	75.00	1	75.00	37.50	1	75.00	37.50	2	150.00	
TOTAL				2,526.00			900.00			900.00		4,326.00	4,326.00

CUADRO No. 10b

**COSTOS INDIRECTOS: RECURSOS MATERIALES
SEGUNDO AÑO DEL PROYECTO**

MATERIALES	UNID.	QUITO			AMBATO			SANTO DGO.			TOTAL GENERAL		
		CANT.	VAL. UNIT.	TOTAL	CANT.	VAL. UNIT.	TOTAL	CANT.	VAL. UNIT.	TOTAL	CANT.	VALOR TOTAL	VAL. / SERVICIO
CONSULTORÍA:				560.50		343.64		343.64				1,247.78	
Hojas de papel bond.	Resma	10	2.50	25.00	6	2.75	15.13	6	2.75	15.13	21	55.25	
	Unid.	36	4.00	144.00	20	4.40	87.12	20	4.40	87.12	76	318.24	
Tinta negra (cartucho)	Unid.	24	6.00	144.00	13	6.00	87.12	13	6.60	87.12	50	318.24	
Tinta colores (cartucho)	Unid.	200	0.60	120.00	110	0.66	72.60	110	0.66	72.60	420	265.20	
Hojas Kimberly.	Unid.	50	1.80	90.00	28	1.98	54.45	28	1.98	54.45	105	198.90	
Pastas y sujetadores.	Resma	1	75.00	37.50	0	82.50	27.23	0	82.50	27.23	1	91.95	
Hojas membretadas													
CAPACITACIÓN:				1,715.56		534.21		534.21				2,783.98	
Hojas de papel bond	Resma	5	2.75	13.75	2	2.75	6.33	2	2.75	6.33	10	26.40	
	Unid.	60	4.40	264.00	35	4.40	151.80	35	4.40	151.80	129	567.60	
Tinta negra (cartucho)	Unid.	36	6.60	237.60	21	6.60	136.62	21	6.60	136.62	77	510.84	
Tinta colores (cartucho)	Unid.	50	0.66	33.00	29	0.66	18.98	29	0.66	18.98	108	70.95	
Hojas Kimberly.	Unid.	600	0.33	198.00	345	0.33	113.85	345	0.33	113.85	1,290	425.70	
Folders.	Unid.	12	1.98	23.76	7	1.98	13.66	7	1.98	13.66	26	51.08	
Pastas y sujetadores.	Resma	1	82.50	41.25	0	82.50	28.46	0	82.50	28.46	1	98.18	
Hojas membretadas	Unid.	2	396.00	792.00	0	396.00	0.00	0	396.00	0.00	2	792.00	
Lámpara infocus.	Unid.	24	1.38	33.00	14	1.38	18.98	14	1.38	18.98	52	70.95	
Pilas puntero láser.	Unid.	36	2.20	79.20	21	2.20	45.54	21	2.20	45.54	77	170.28	
Marcadores tiza líquida.													
OPERATIVO: Contabilidad, Auditoría y Proyectos				446.49		245.03		245.03				936.55	
Papel continuo	Caja	4	27.50	110.00	2	22.00	50.60	2	22.00	50.60	9	211.20	
	Resma	5	2.75	13.75	2	2.75	6.33	2	2.75	6.33	10	26.40	
Hojas de papel bond	Unid.	21	4.40	92.40	13	4.40	55.66	13	4.40	55.66	46	203.72	
Tinta negra (cartucho)	Unid.	12	6.60	79.20	7	6.60	45.54	7	6.60	45.54	26	170.28	
Tinta colores (cartucho)	Unid.	50	0.66	33.00	29	0.66	18.98	29	0.66	18.98	108	70.95	
Hojas Kimberly.	Unid.	36	0.33	11.88	21	0.33	6.83	21	0.33	6.83	77	25.54	
Folders.	Unid.	12	1.98	23.76	7	1.98	13.66	7	1.98	13.66	26	51.08	
Pastas y sujetadores.	Resma	1	82.50	82.50	1	82.50	47.44	1	82.50	47.44	2	177.38	
Hojas membretadas													
TOTAL				2,722.55		1,122.88		1,122.88			4,968.31	4,968.31	

CUADRO No. 10c

**COSTOS INDIRECTOS: RECURSOS MATERIALES
TERCER AÑO DEL PROYECTO**

MATERIALES	UNID.	QUITO			AMBATO			SANTO DGO.			TOTAL GENERAL		
		CANT.	VAL. UNIT.	TOTAL	CANT.	VAL. UNIT.	TOTAL	CANT.	VAL. UNIT.	TOTAL	CANT.	VALOR TOTAL	VAL. / SERVICIO
CONSULTORÍA:				560.50		415.80		415.80					1,392.1
Hojas de papel bond.	Resma	10	2.50	25.00	6	3.03	18.30	6	3.03	18.30	22	61.60	
Tinta negra (cartucho)	Unid.	36	4.00	144.00	22	4.84	105.42	22	4.84	105.42	80	354.83	
Tinta colores (cartucho)	Unid.	24	6.00	144.00	15	7.26	105.42	15	7.26	105.42	53	354.83	
Hojas Kimberly.	Unid.	200	0.60	120.00	121	0.73	87.85	121	0.73	87.85	442	295.69	
Pastas y sujetadores.	Unid.	50	1.80	90.00	30	2.18	65.88	30	2.18	65.88	111	221.77	
Hojas membretadas	Resma	1	75.0	37.50	0	90.75	32.94	0	90.75	32.94	1	103.38	
CAPACITACIÓN:				1,887.1		675.78		675.78					3,238.6
Hojas de papel bond	Resma	5	3.03	15.13	3	3.03	8.00	3	3.03	8.00	10	31.13	
Tinta negra (cartucho)	Unid.	60	4.84	290.40	40	4.84	192.03	40	4.84	192.03	139	674.45	
Tinta colores (cartucho)	Unid.	36	7.26	261.36	24	7.26	172.82	24	7.26	172.82	84	607.01	
Hojas Kimberly.	Unid.	50	0.73	36.30	33	0.73	24.00	33	0.73	24.00	116	84.31	
Folders.	Unid.	600	0.36	217.80	397	0.36	144.02	397	0.36	144.02	1,394	505.84	
Pastas y sujetadores.	Unid.	12	2.18	26.14	8	2.18	17.28	8	2.18	17.28	28	60.70	
Hojas membretadas	Resma	1	90.7	45.38	0	90.75	36.01	0	90.75	36.01	1	117.39	
Lámpara infocus.	Unid.	2	435.	871.20	0	435.60	0.00	0	435.60	0.00	2	871.20	
Pilas puntero láser.	Unid.	24	1.51	36.30	16	1.51	24.00	16	1.51	24.00	56	84.31	
Marcadores tiza líquida.	Unid.	36	2.42	87.12	24	2.42	57.61	24	2.42	57.61	84	202.34	
OPERATIVO: Contabilidad, Auditoria y Proyectos				491.14		309.96		309.96					1,111.0
Papel continuo	Caja	4	30.2	121.00	3	24.20	64.01	3	24.20	64.01	9	249.02	
Hojas de papel bond	Resma	5	3.03	15.13	3	3.03	8.00	3	3.03	8.00	10	31.13	
Tinta negra (cartucho)	Unid.	21	4.84	101.64	15	4.84	70.41	15	4.84	70.41	50	242.46	
Tinta colores (cartucho)	Unid.	12	7.26	87.12	8	7.26	57.61	8	7.26	57.61	28	202.34	
Hojas Kimberly.	Unid.	50	0.73	36.30	33	0.73	24.00	33	0.73	24.00	116	84.31	
Folders.	Unid.	36	0.36	13.07	24	0.36	8.64	24	0.36	8.64	84	30.35	
Pastas y sujetadores.	Unid.	12	2.18	26.14	8	2.18	17.28	8	2.18	17.28	28	60.70	
Hojas membretadas	Resma	1	90.7	90.75	1	90.75	60.01	1	90.75	60.01	2	210.77	
TOTAL				2,938.7		1,401.5		1,401.5			5,741.8	5,741.8	

CUADRO No. 10d

**COSTOS INDIRECTOS: RECURSOS MATERIALES
CUARTO AÑO DEL PROYECTO**

MATERIALES	UNID.	QUITO			AMBATO			SANTO DGO.			TOTAL GENERAL		
		CANT.	VAL. UNIT.	TOTAL	CANT.	VAL. UNIT.	TOTAL	CANT.	VAL. UNIT.	TOTAL	CANT.	VALOR TOTAL	VAL./ SERVICIO
CONSULTORÍA:				560.50		503.12		503.12					1,566.7
Hojas de papel bond.	Resma	10	2.50	25.00	7	3.33	22.14	7	3.33	22.14	23	69.29	
Tinta negra (cartucho)	Unid.	36	4.00	144.00	24	5.32	127.55	24	5.32	127.55	84	399.10	
Tinta colores (cartucho)	Unid.	24	6.00	144.00	16	7.99	127.55	16	7.99	127.55	56	399.10	
Hojas Kimberly.	Unid.	200	0.60	120.00	133	0.80	106.29	133	0.80	106.29	466	332.59	
Pastas y sujetadores.	Unid.	50	1.80	90.00	33	2.40	79.72	33	2.40	79.72	117	249.44	
Hojas membretadas	Resm	1	75.00	37.50	0	99.83	39.86	0	99.83	39.86	1	117.22	
CAPACITACIÓN:				2,075.8		854.86		854.86					3,785.5
Hojas de papel bond	Resma	5	3.33	16.64	3	3.33	10.12	3	3.33	10.12	11	36.88	
Tinta negra (cartucho)	Unid.	60	5.32	319.44	46	5.32	242.91	46	5.32	242.91	151	805.27	
Tinta colores (cartucho)	Unid.	36	7.99	287.50	27	7.99	218.62	27	7.99	218.62	91	724.74	
Hojas Kimberly.	Unid.	50	0.80	39.93	38	0.80	30.36	38	0.80	30.36	126	100.66	
Folders.	Unid.	600	0.40	239.58	456	0.40	182.19	456	0.40	182.19	1,513	603.95	
Pastas y sujetadores.	Unid.	12	2.40	28.75	9	2.40	21.86	9	2.40	21.86	30	72.47	
Hojas membretadas	Resma	1	99.83	49.91	0	99.83	45.55	0	99.83	45.55	1	141.01	
Lámpara infocus.	Unid.	2	479.16	958.32	0	479.16	0.00	0	479.16	0.00	2	958.32	
Pilas puntero láser.	Unid.	24	1.66	39.93	18	1.66	30.36	18	1.66	30.36	61	100.66	
Marcadores tiza líquida.	Unid.	36	2.66	95.83	27	2.66	72.87	27	2.66	72.87	91	241.58	
OPERATIVO: Contabilidad, Auditoria y Proyectos				540.25		392.10		392.10					1,324.4
Papel continuo	Caja	4	33.28	133.10	3	26.62	80.97	3	26.62	80.97	10	295.04	
Hojas de papel bond	Resma	5	3.33	16.64	3	3.33	10.12	3	3.33	10.12	11	36.88	
Tinta negra (cartucho)	Unid.	21	5.32	111.80	17	5.32	89.07	17	5.32	89.07	54	289.94	
Tinta colores (cartucho)	Unid.	12	7.99	95.83	9	7.99	72.87	9	7.99	72.87	30	241.58	
Hojas Kimberly.	Unid.	50	0.80	39.93	38	0.80	30.36	38	0.80	30.36	126	100.66	
Folders.	Unid.	36	0.40	14.37	27	0.40	10.93	27	0.40	10.93	91	36.24	
Pastas y sujetadores.	Unid.	12	2.40	28.75	9	2.40	21.86	9	2.40	21.86	30	72.47	
Hojas membretadas	Resm	1	99.83	99.83	1	99.83	75.91	1	99.83	75.91	3	251.65	
TOTAL				3,176.5		1,750.0		1,750.0			6,676.0	6,676.7	

CUADRO No. 10e

**COSTOS INDIRECTOS: RECURSOS MATERIALES
QUINTO AÑO DEL PROYECTO**

MATERIALES	UNID.	QUITO			AMBATO			SANTO DGO.			TOTAL GENERAL		
		CANT.	VAL. UNIT.	TOTAL	CANT.	VAL. UNIT.	TOTAL	CANT.	VAL. UNIT.	TOTAL	CANT.	VALOR TOTAL	VAL./ SERVICIO
CONSULTORÍA:				560.50		608.78		608.78				1,778.06	
Hojas de papel bond.	Resma	10	2.50	25.00	7	3.88	26.79	7	3.88	26.79	25	78.59	
Tinta negra (cartucho)	Unid.	36	4.00	144.00	26	5.86	154.34	26	5.86	154.34	89	452.68	
Tinta colores (cartucho)	Unid.	24	6.00	144.00	18	8.78	154.34	18	8.78	154.34	59	452.68	
Hojas Kimberly.	Unid.	200	0.60	120.00	146	0.88	128.62	146	0.88	128.62	493	377.23	
Pastas y sujetadores.	Unid.	50	1.80	90.00	37	2.64	96.46	37	2.64	96.46	123	282.92	
Hojas membretadas	Resma	1	75.00	37.50	0	109.81	48.23	0	109.81	48.23	1	133.96	
CAPACITACIÓN:				2,283.4		1,081.		1,081.39				4,446.19	
Hojas de papel bond	Resma	5	3.06	18.30	3	3.00	12.80	3	3.00	12.80	12	43.91	
Tinta negra (cartucho)	Unid.	60	5.86	351.38	52	5.86	307.29	52	5.86	307.29	165	965.96	
Tinta colores (cartucho)	Unid.	36	8.78	316.25	31	8.78	276.56	31	8.78	276.56	99	869.36	
Hojas Kimberly.	Unid.	50	0.88	43.92	44	0.88	38.41	44	0.88	38.41	137	120.74	
Folders.	Unid.	600	0.44	263.54	525	0.44	230.46	525	0.44	230.46	1,649	724.47	
Pastas y sujetadores.	Unid.	12	2.64	31.62	10	2.64	27.66	10	2.64	27.66	33	86.94	
Hojas membretadas	Resma	1	109.81	54.90	1	109.81	57.62	1	109.81	57.62	2	170.14	
Lámpara infocus.	Unid.	2	527.08	1,054.15	0	527.08	0.00	0	527.08	0.00	2	1,054.15	
Pilas puntero láser.	Unid.	24	1.83	43.92	21	1.83	38.41	21	1.83	38.41	66	120.74	
Marcadores tiza líquida.	Unid.	36	2.93	105.42	31	2.93	92.19	31	2.93	92.19	99	289.79	
OPERATIVO: Contabilidad, Auditoria y Proyectos				594.28		496.01		496.01				1,586.30	
Papel continuo	Caja	4	36.60	146.41	3	29.28	102.43	3	29.28	102.43	11	351.27	
Hojas de papel bond	Resma	5	3.66	18.30	3	3.66	12.80	3	3.66	12.80	12	43.91	
Tinta negra (cartucho)	Unid.	21	5.86	122.98	19	5.86	112.67	19	5.86	112.67	59	348.33	
Tinta colores (cartucho)	Unid.	12	8.78	105.42	10	8.78	92.19	10	8.78	92.19	33	289.79	
Hojas Kimberly.	Unid.	50	0.88	43.92	44	0.88	38.41	44	0.88	38.41	137	120.74	
Folders.	Unid.	36	0.44	15.81	31	0.44	13.83	31	0.44	13.83	99	43.47	
Pastas y sujetadores.	Unid.	12	2.64	31.62	10	2.64	27.66	10	2.64	27.66	33	86.94	
Hojas membretadas	Resma	1	109.81	109.81	1	109.81	96.03	1	109.81	96.03	3	301.86	
TOTAL				3,438.1		2,186.		2,186.			7,810.5	7,810.55	

4.2.5.7. Distribución del Edificio

El edificio u oficinas destinadas a la actividad se dividirá considerando los tres aspectos necesarios que son:

- Área Administrativa el 30%.
Aquí labora el director ejecutivo, consultores, secretarias.
- Área Operativa el 30%.
Aquí laboran asistentes de las diferentes especializaciones, contador y auxiliar.
- Área de Capacitación el 40%.
Sitio destinado a la capacitación mediante cursos y seminarios.

4.2.5.8. Infraestructura Física

	SUPERFICIE	ALTURA	REQUERIMIENTOS AMBIENTALES	REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS
ÁREA ADMINISTRATIVA	2 30m	2 2.20m	Sin polución	Con luz solar
ÁREA OPERATIVA	2 30m	2 2.20m	Sin polución	Con luz solar
ÁREA CAPACITACIÓN	2 40m	2 2.20m	Sin polución	Con luz solar
TOTAL	100m ²			

4.2.5.9. Localización

Considerando el sector en donde se desarrolla mayor movimiento económico-financiero, así como se desenvuelven unidades educativas se localizará en el sector centro norte de la ciudad de Quito, especialmente la zona de Santa Clara.

Dispondrá: De sucursales en las ciudades de Ambato y Santo Domingo.

4.2.5.10. Determnación de Capacidades

Actividades de Consultoría:

Para responder al planteamiento de los objetivos de ventas servicios planteados se requiere de 3 consultores y un asistente de asesoría. Materiales estipulados en cuadro de costos indirectos.

Con estos recursos se pretende cubrir los 18 eventos de consultoría en el año, según el incremento de actividad, año tras año, se incrementará las horas de trabajo de consultores y asistentes (según cuadro de costos directos).

Actividad de Capacitación:

Se requiere de 2 instructores (uno de los cuales es el coordinador) y 1 asistente de capacitación. Los materiales dispuestos en requerimientos de materiales.

Con estos recursos prevén cubrir los 17 eventos de capacitación planeados para el año.

A medida que se incrementa la actividad capacitadora, se eleva el número de horas de los instructores y asistentes, durante la vida del proyecto.

Actividad Operativa:

Contabilidad.- Se requiere de 2 contadores y 1 asistente.

Con estos recursos se prevé cubrir los 8 procesos de desarrollo contable.

Proyectos.- Se requiere de un analista o consultor de proyectos (que podría ser uno de los consultores principales) y un asistente. Los materiales predispuestos. Con estos requerimientos se prevé estamos en capacidad de cubrir los 3 proyectos estimados.

Auditoria.- Se requiere de un consultor (Auditor), que podría ser uno de los tres consultores principales y asistente. Los materiales predispuestos. Con estos recursos se podría enfrentar las 6 auditorias planificadas a ejecutarse.

A medida que se incrementa la actividad operativa (de un año a otro), se aumenta las horas/trabajo de instructores y asistentes durante la ejecución del proyecto.

Personal Administrativo.- El personal directivo-administrativo que cuenta la empresa, para cubrir la actividad de consultoría propuesta cuenta con el director ejecutivo, contador, secretaria y tres auxiliares de secretaria. Se intenta soportar con este personal la duración del proyecto.

4.2.5.11 Gastos operativos

CUADRO No. 11

Gastos Administrativos	
Arriendos	2.160,00
Movilización	4.608,00
Mantenimiento y combustible	720,00
Municipio, Cámaras, Sup. De Compañías	600,76
Gastos Generales	1.128,00
SUBTOTAL	9216,00
Gastos de Venta	
Publicidad	850,00
TOTAL	10.066,00

CALCULO DEPRECIACION Y AMORTIZACION

El cálculo de las depreciaciones y amortizaciones se lo efectúa según lo que dispone La Ley de Régimen Tributario Interno y las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC).

En lo concerniente a depreciación, los equipos de cómputo son renovados en el mismo valor al cuarto año del Proyecto; razón por la cual la depreciación acumulada se ajusta y salda en este año.

CÁLCULO DEPRECIACIÓN ANUAL:

Resumen del Anexo D:

	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año
Activo Fijo	2,958.76	4,128.61	4,444.70	4,707.89	4,777.49

CÁLCULO DE LA AMORTIZACIÓN ANUAL:

	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año
Activo Diferido	528.94	528.94	528.94	528.94	528.94

4.2.5.12 Inversión Inicial**CUADRO No. 12**

INVERSIONES	COSTE (USD)
ACTIVOS FIJOS	
VEHÍCULOS	5,000
EQUIPOS DE CÓMPUTO	1,400
LICENCIAS	800
INFOCUS	2,100
IMPRESORAS	67.6
SCANNER	60
PUPITRES	0
PIZARRA	225
SUMADORAS	120
TELEFONOS	96
SILLAS EJECUTIVAS	180
ESTACIONES DE TRABAJO	920.45
ACTIVOS DIFERIDOS	
GASTOS DE CONSTITUCION	300
GASTOS INSTALACION	2,344.70
TOTAL DE LA INVERSIÓN	13,613.75

Distribución de los equipos de cómputo.

	QUITO	VALOR	TOTAL
FIJOS	2	1.467,6	1.467,60
PORTATIL	1	800	800,00
TOTAL	3	2,600	2.267,60

4.2.5.13. Programación de puesta en marcha del plan de operaciones

Tiempo y pasos para el inicio de la prestación de servicios:

- Un mes para la implementación e instalación oficina
- En segundo lugar mercadeo un mes, que puede realizarse conjuntamente con el inicio de las operaciones de la empresa.

4.2.6. PLAN FINANCIERO

El presente Plan de Negocios (Proyecto de Negocios) plantea los siguientes componentes básicos:

- Preparación del Balance Inicial (año cero), con los componentes planteados en los diferentes planes expuestos, en el que se define el financiamiento empresarial, la forma del aporte patrimonial y cuanto es el aporte unipersonal en especies.
- Proyección Financiera (Balances) para cinco años.
- Evaluación Financiera, mediante el empleo de comparativos: Estructural, Tendencial y Razones Financieras.

También se obtiene Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Actual del periodo (VAN), con el objeto de conocer si amerita o no el proyecto y el retorno de la inversión.

4.2.6.1. PREPARACIÓN DEL BALANCE INICIAL

(Inversión y Financiamiento)

CUADRO No. 13 BALANCE GENERAL

ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVO CORRIENTE	0.00	PASIVO CORRIENTE	
CAJA-BANCO	0.00	DEUDA A CORTO PLAZO	0,00
ACTIVOS FIJOS	10,969.05	PASIVO A LARGO PLAZO	
VEHÍCULOS	5,000.00	DEUDA A LARGO PLAZO	0,00
COMPUTADORAS	1,400.00	TOTAL PASIVO	0,00
LICENCIAS	800.00		
INFOCUS	2,100.00	PATRIMONIO	13,613,75
IMPRESORA	67.60	CAPITAL	13,613,75
SCANNER	60.00	CAPITAL	13,613.75
PUPITRES	0.00		
PIZARRA	225.00		
SUMADORAS	120.00		
TELEFONOS	96.00		
SILLAS EJECUTIVAS	180.00		
ESTACIONES DE TRABAJO	920.45		
DEPRECIACIONES ACUMULADAS	0.00		
OTROS ACTIVOS	2,644.70		
GASTOS DE CONSTITUCION	300.00		
GASTOS DE INSTALACION	2,344.70		
TOTAL DE ACTIVOS	13,613.75	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	13.613.75

Nota: El aporte de socios es de la siguiente manera: en especies 10,969.05; y en gastos iniciales de gestión (Organización, Constitución e Instalación) : 2,644.70

4.2.6.2. ESTRUCTURA DE BALANCES PROYECTADOS.

El esquema de balances proyectados, Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Efectivo, considera la duración del proyecto (cinco años) su presentación tiene el objeto de efectuar el análisis comparativo de tendencia y estructura (demostrado en cuadros No. 14 y 15).

CUADRO No. 14
BALANCE GENERAL PROYECTADO
DURACION DEL PROYECTO

RUBROS	PERIODO 0	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5
ACTIVOS						
CORRIENTE		27,471.67	33,288.65	40,875.56	55,237.08	74,996.50
Caja - Bancos			3,576.21	15,316.40	21,206.08	37,987.71
Cuentas y Doc por Cobrar		27,471.67	29,712.44	31,559.16	34,031.90	37,008.80
ACTIVO FIJO	10,969.05	18,010.29	16,181.68	14,127.98	18,154.93	13,405.44
Muebles y Eq. Oficina	3,701.45	8,031.45	10,131.45	11,722.45	13,313.45	13,313.45
Veículos	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Equipos de Computación	2,267.60	7,937.60	8,137.60	8,937.60	8,937.60	8,937.60
(-) Dep. Acumulada		-2,958.76	-7,087.37	-11,532.07	-9,096.12	-13,845.61
ACTIVO DIFERIDO	2,644.70	2,115.76	1,586.82	1,057.88	528.94	
Gastos de Instalación	2,344.70	2,344.70	2,344.70	2,344.70	2,344.70	2,344.70
Gastos de Orga. y Constitución	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
(-) Amortización Acum.		-528.94	-1,057.88	-1,586.82	-2,115.76	-2,644.70
TOTAL ACTIVOS	13,613.75	47,597.72	51,057.15	62,061.42	73,921.84	88,401.94
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES		15,822.95	9,468.16	10,210.60	9,524.07	8,701.51
Instituciones Financieras		9,357.62	2,478.29	2,789.34	1,523.33	
Impuesto Renta por pagar		3,790.02	4,097.51	4,350.39	4,690.09	5,100.89
Utilidades por pagar		2,675.31	2,892.36	3,070.86	3,310.65	3,600.63
Dividendos por pagar						
PASIVO DE LARGO PLAZO		6,790.97	4,312.67	1,523.33		
Instituciones Financieras		6,790.97	4,312.67	1,523.33		
TOTAL PASIVOS		22,613.91	13,780.83	11,733.93	9,524.07	8,701.51
PATRIMONIO						
Capital	13,613.75	13,613.75	13,613.75	13,613.75	13,613.75	13,613.75
Utilidad Retenidas			11,370.05	23,662.57	36,713.74	50,784.02
Utilidad del Ejercicio		11,370.05	12,292.52	13,051.17	14,070.28	15,302.66
TOTAL PATRIMONIO	13,613.75	24,983.80	37,276.32	50,327.49	64,397.77	79,700.43
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	13,613.75	47,597.72	51,057.15	62,061.42	73,921.84	88,401.94

FUENTE: Estadísticas estudiadas
ELABORACION: El Autor

CUADRO No. 15
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
DURACION DEL PROYECTO

RUBROS	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5
INGRESOS					
VENTAS Y OTROS INGRESOS	137,437.06	148,640.91	157,874.50	170,238.21	185,088.22
Venta Servicios	137,437.06	148,640.91	157,874.50	170,238.21	185,088.22
Otros Ingresos					
COSTO DE VENTAS	75,206.00	80,488.31	85,421.84	92,916.75	102,530.55
Costos Directos	70,880.00	75,520.00	79,680.00	86,240.00	94,720.00
Costos Indirectos	4,326.00	4,968.31	5,741.84	6,676.75	7,810.55
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	62,231.06	68,152.60	72,452.66	77,321.46	82,557.67
GASTOS OPFRAC. Y FINANCI.	44,395.68	48,870.21	51,980.23	55,250.44	58,553.50
GASTOS ADMINISTRATIVOS	35,887.64	39,172.50	41,687.36	44,309.94	46,004.66
Sueldos y Beneficios Sociales	23,183.18	24,376.51	25,561.43	26,805.60	28,111.98
Arriendos	2,160.00	2,376.00	2,613.60	2,874.96	3,162.46
Mantenimiento	720.00	792.00	871.20	958.32	1,054.15
Movilización	4,608.00	5,068.80	5,575.68	6,133.25	6,746.57
Depreciaciones	2,958.70	4,128.61	4,444.70	4,707.89	4,749.49
Amortizaciones	528.94	528.94	528.94	528.94	528.94
Municipio, Cámaras, Sup. Compañ.	600.76	660.84	726.92	799.61	879.57
Gastos Generales	1,128.00	1,240.80	1,364.88	1,501.37	1,651.50
GASTOS DE VENTAS	7,922.92	8,715.21	9,586.74	10,545.41	11,599.95
Comisiones	7,072.92	7,780.21	8,558.24	9,414.06	10,355.46
Publicidad	850.00	935.00	1,028.50	1,131.35	1,244.49
GASTOS FINANCIEROS	585.12	982.50	706.14	395.09	68.89
Intereses IFI's	585.12	982.50	706.14	395.09	68.89
UTILIDAD DEL EJERCICIO	17,835.38	19,282.38	20,472.42	22,071.02	24,004.17
Participacion Empleados	2,675.31	2,892.36	3,070.86	3,310.65	3,600.63
UTILIDAD GRAVABLE	15,160.07	16,390.03	17,401.56	18,760.37	20,403.55
Impuesto a la Renta	3,790.02	4,097.51	4,350.39	4,690.09	5,100.89
UTILIDAD NETA	11,370.05	12,292.52	13,051.17	14,070.28	15,302.66

FUENTE: Estadísticas estudiadas
 ELABORACION: El Autor

4.2.6.3. ANALISIS FINANCIERO PROYECTADO

ANALISIS DE TENDENCIA Y ESTRUCTURA.-

BALANCE DE SITUACION GENERAL

ACTIVOS:

La evolución que experimenta el conjunto de los activos, durante la serie proyectada es significativa, dispone de una tasa de crecimiento promedio relativa del 16.74%. El crecimiento del activo corriente es del 28.54% promedio relativo, sobresale el incremento permanente de la cuenta caja –bancos a partir del periodo No. 2; así como cuentas por cobrar con un crecimiento del orden del 7.73%; según se desprende del análisis efectuado en el Cuadro No 16.

El comportamiento del activo fijo tiene una tendencia a disminuir (7.12%), no por vender activos, ni por destrucción o por baja; sino por el uso y su correspondiente depreciación. No obstante lo evidenciado, la cuenta muebles y equipos crecen significativamente (Tasa promedio relativa de 13.47%). Por otro lado, el rubro equipos de computación se incrementa a razón del 3.01% promedio anual, a partir del segundo año del proyecto, se debe a la renovación de equipos con tecnología de punta.

Efectuando un análisis estructural, se confirma la importancia del activo corriente, ya que participa del 71.60% (promedio en los 5 años), sobre el total de activos (según se desprende del cuadro No. 17).

La influencia o participación del activo fijo es relativamente significativa (26.40%), pero inferior al activo corriente; comparado sobre el total del activo.

PASIVO Y PATRIMONIO:

El comportamiento del pasivo total, es a la baja, con una tasa relativa anual decreciente del 21.24%. Obedece a la liquidación de obligaciones de corto plazo con Instituciones financieras, mismas que desaparecen en el último año. Por otro lado, el compromiso en el largo plazo tiende a decrecer y saldarse a valores cero en el cuarto periodo, se debe a la transferencia del último saldo al pasivo corriente; según se desprende del Cuadro No. 16.

Analizando en forma estructural, el pasivo corriente tiene una participación promedio del 18.19%, sobre el total de financiamiento, durante el periodo que dura el proyecto; según se desprende del Cuadro No. 17.

La evolución del patrimonio es considerable, dispone de una tasa promedio relativa del 33.64%, obedece principalmente al crecimiento de las utilidades (tanto retenidas como del ejercicio); situación que demuestra el fortalecimiento patrimonial o capital propio -en base a la no distribución de utilidades a los socios- frente a la evolución del capital ajeno (Cuadro No. 16).

En forma estructural, el patrimonio es significativo, participa con un 76.77% en promedio (durante el periodo proyectado), comparado con el total del financiamiento empresarial; frente al 23.23% de participación del capital ajeno (según el cuadro No.17).

CUADRO N° 16
ANÁLISIS TENDENCIAL BALANCE GENERAL
DURACION DEL PROYECTO

RUBROS	PERIODO 0	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5	TCR
ACTIVOS							
CORRIENTE		27,471.67	33,288.85	40,875.50	55,237.98	74,006.50	28.64%
Caja - Bancos			3,576.21	15,316.40	21,206.08	37,987.71	119.82%
Cuentas y Doc por Cobrar		27,471.67	29,712.44	31,559.16	34,031.90	37,008.80	7.73%
ACTIVO FIJO	10,969.05	18,010.29	16,181.68	14,127.98	18,154.93	13,405.44	-7.12%
Muebles y Eq. Oficina	3,701.45	8,031.45	10,131.45	11,722.45	13,313.45	13,313.45	13.47%
Vehiculos	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	
Equipos de Computación	2,267.60	7,937.60	8,137.60	8,937.60	8,937.60	8,937.60	3.01%
(-) Dep. Acumulada		-2,958.76	-7,087.37	-11,532.07	-9,096.12	-13,845.61	47.08%
ACTIVO DIFERIDO	2,644.70	2,115.76	1,586.82	1,057.88	528.94		-37.00%
Gastos de Instalación	2,344.70	2,344.70	2,344.70	2,344.70	2,344.70	2,344.70	
Gastos de Orga. y Constitución	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	
(-) Amortización Acum.		-528.94	-1,057.88	-1,586.82	-2,115.76	-2,644.70	49.53%
TOTAL ACTIVOS	13,613.75	47,597.72	51,057.15	62,061.42	73,921.84	88,401.94	10.74%
PASIVOS							
PASIVOS CORRIENTES		15,822.95	9,468.16	10,210.60	9,524.07	8,701.51	-13.89%
Instituciones Financieras		9,357.62	2,478.29	2,789.34	1,523.33		-
Impuesto Renta por pagar		3,790.02	4,097.51	4,350.39	4,690.09	5,100.89	7.71%
Utilidades por pagar		2,675.31	2,892.36	3,070.86	3,310.65	3,600.63	7.71%
Dividendos por pagar							
PASIVO DE LARGO PLAZO		6,790.97	4,312.67	1,523.33			-
Instituciones Financieras		6,790.97	4,312.67	1,523.33			-
TOTAL PASIVOS		22,613.91	13,780.83	11,733.93	9,524.07	8,701.51	-21.24%
PATRIMONIO							
Capital	13,613.75	13,613.75	13,613.75	13,613.75	13,613.75	13,613.75	
Utilidad Retenidas			11,370.05	23,662.57	36,713.74	50,784.02	-
Utilidad del Ejercicio		11,370.05	12,292.52	13,051.17	14,070.28	15,302.66	7.71%
TOTAL PATRIMONIO	13,613.75	24,983.80	37,276.32	50,327.49	64,397.77	79,700.43	33.64%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	13,613.75	47,597.72	51,057.15	62,061.42	73,921.84	88,401.94	16.74%

FUENTE: Estadísticas estudiadas

ELABORACION: El Autor

CUADRO No. 17
ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL BALANCE GENERAL
DURACION DEL PROYECTO

RUBROS	PERIODO 0	PERIODO 1	%	PERIODO 2	%	PERIODO 3	%	PERIODO 4	%	PERIODO 5	%
ACTIVOS											
CORRIENTE		27,471.67	57.72	33,288.65	65.20	46,875.56	75.53	55,237.98	74.72	74,996.50	84.84
Caja - Bancos				3,576.21	7.00	15,316.40	24.38	21,206.03	28.69	37,987.71	42.97
Cuentas y Doc por Cobrar		27,471.67	57.72	29,712.44	58.19	31,559.16	50.35	34,031.93	46.04	37,008.80	41.86
ACTIVO FIJO	10,959.05	18,010.29	37.84	16,181.68	31.69	14,127.98	22.76	18,154.93	24.56	13,405.44	15.16
Muebles y Eq. Oficina	3,701.45	8,031.45	16.87	10,131.45	19.84	11,722.45	18.39	13,313.45	18.01	13,313.45	15.06
Vehículos	5,000.00	5,000.00	10.50	5,000.00	9.79	5,000.00	8.36	5,000.00	6.76	5,000.00	5.66
Equipos de Computación	2,267.60	7,937.60	16.68	8,137.60	15.94	8,937.60	14.40	8,937.60	12.09	8,937.60	10.11
(-) Dep. Acumulada		-2,958.76	-6.22	-7,087.37	-13.88	-11,532.07	-18.58	-9,096.12	-12.31	-13,845.61	-15.66
ACTIVO DIFERIDO	2,644.70	2,115.76	4.45	1,586.82	3.11	1,057.88	1.70	528.94	0.72		
Gastos de Instalación	2,344.70	2,344.70	4.93	2,344.70	4.59	2,344.70	3.78	2,344.70	3.17	2,344.70	2.65
Gastos de Orga. y Constitución	300.00	300.00	0.63	300.00	0.59	300.00	0.48	300.00	0.41	300.00	0.34
(-) Amortización Acum.		-528.94	-1.11	-1,057.88	-2.07	-1,586.82	-2.56	-2,115.76	-2.86	-2,844.70	-2.99
TOTAL ACTIVOS	13,613.75	47,597.72	100.00	51,057.15	100.00	62,061.42	100.00	73,921.84	100.00	88,401.94	100.00
PASIVOS											
PASIVOS CORRIENTES		15,822.95	33.24	9,468.16	18.54	10,210.80	16.45	9,524.07	12.88	8,701.51	9.84
Instituciones Financieras		9,357.62	19.66	2,478.29	4.85	2,789.34	4.49	1,523.33	2.06		
Impuesto Renta por pagar		3,790.02	7.96	4,097.51	8.03	4,350.39	7.01	4,690.09	6.34	5,100.88	5.77
Utilidades por pagar		2,675.31	5.62	2,892.36	5.66	3,070.86	4.95	3,310.65	4.48	3,600.63	4.07
Dividendos por pagar											
PASIVO DE LARGO PLAZO		6,790.97	14.27	4,312.67	8.45	1,523.33	2.45				
Instituciones Financieras		6,790.97	14.27	4,312.67	8.45	1,523.33	2.45				
TOTAL PASIVOS		22,613.91	47.51	13,780.83	26.99	11,733.93	18.91	9,524.07	12.88	8,701.51	9.84
PATRIMONIO											
Capital	13,613.75	13,613.75	28.60	13,613.75	26.66	13,613.75	21.94	13,613.75	18.42	13,613.75	15.40
Utilidad Retenidas				11,370.05	22.27	23,662.57	38.13	36,713.74	49.67	50,784.02	57.45
Utilidad del Ejercicio		11,370.05	23.89	12,292.52	24.08	13,051.17	21.03	14,073.28	18.86	15,302.66	17.31
TOTAL PATRIMONIO	13,613.75	24,983.80	52.49	37,276.32	73.01	50,327.49	81.09	64,397.77	87.12	79,700.43	90.16
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	13,613.75	47,597.72	100.00	51,057.15	100.00	62,061.42	100.00	73,921.84	100.00	88,401.94	100.00

FUENTE: Estadísticas estudiadas
ELABORACION: El Autor

ESTADO DE RESULTADOS:**INGRESOS:**

El comportamiento de la cuenta ingresos es positiva, presenta una tasa de crecimiento promedio relativa del orden del 7.73%; evidencia la aplicación de un margen óptimo de utilidad y una gestión de mercadeo aceptable, según se desprende del cuadro N° 18.

La evolución del rubro costo de ventas, en el que se ubican el pago al personal consultor, asesores y asistentes es ligeramente superior al crecimiento de los ingresos, con una tasa de crecimiento relativa del orden de 8.06% en el periodo. Aquí sobresale el crecimiento del costo indirecto (materiales) con el 15.92% promedio relativo, aunque su valor es menor en comparación al costo directo.

La situación de la utilidad bruta, es aceptable, ya que evoluciona en forma creciente con una tasa relativa anual de 7.32%.

El crecimiento del rubro gastos operacionales es ligeramente inferior al que presenta el costo de ventas; dispone de una tasa de crecimiento relativa del orden del 7.17% promedio anual. El crecimiento del gasto administrativo es del 6.91% en el que sobresale el rubro sueldos y beneficios sociales con el 4.94%; su valor es significativo frente al resto de componentes del gasto.

El crecimiento del gasto de ventas es considerable, presenta una tasa relativa del 10%; pero en valores es inferior al gasto administrativo.

Los gastos financieros tienden a decrecer a una tasa relativa del 41.42%, obedece a la disminución por pago del pasivo a largo plazo.

Finalmente, el crecimiento de la utilidad del ejercicio, participación laboral y estatal, así como la utilidad neta es del 7.71%, por cada uno de ellos; evidenciando una generación –in crescendo- de la participación de utilidades para distintos sectores sociales e instituciones del Estado.

Analizando en forma estructural, de acuerdo al Cuadro N° 19, el rubro que mayor participa sobre el ingreso, durante la vida del proyecto, es el costo de ventas con el 54.59% en promedio.

Le sigue en importancia los gastos operacionales y financieros con el 32.42% en promedio durante los cinco años de duración del proyecto.

La participación de la utilidad neta es aceptable ya dispone del 8.27% en promedio durante el periodo.

La participación del estado (2.76% promedio) y empleados (1.95% promedio) es moderada pero con tendencia al crecimiento.

CUADRO N° 18
ANÁLISIS TENDENCIAL DEL ESTADO DE RESULTADOS
DURACION DEL PROYECTO

RUBROS	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5	TCR
INGRESOS						
VENTAS Y OTROS INGRESOS	137,437.06	148,640.91	157,874.50	170,238.21	185,088.22	7.73%
Venta Servicios	137,437.06	148,640.91	157,874.50	170,238.21	185,088.22	7.73%
Otros Ingresos	-	-	-	-	-	
COSTO DE VENTAS	75,206.00	80,488.31	85,421.84	92,916.75	102,530.55	8.06%
Costos Directos	70,880.00	75,520.00	79,680.00	86,240.00	94,720.00	7.52%
Costos Indirectos	4,326.00	4,968.31	5,741.84	6,676.75	7,810.55	15.92%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	62,231.06	68,152.60	72,452.66	77,321.46	82,557.67	7.32%
GASTOS OPERAC. Y FINANC.	44,395.68	48,870.21	51,980.23	55,250.44	58,553.50	7.17%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	35,887.64	39,172.50	41,687.36	44,309.94	46,884.66	6.91%
Sueldos y Beneficios Sociales	23,183.18	24,376.51	25,561.43	26,805.60	28,111.98	4.94%
Arriendos	2,160.00	2,376.00	2,613.60	2,874.96	3,162.46	10.00%
Mantenimiento	720.00	792.00	871.20	958.32	1,054.15	10.00%
Movilización	4,608.00	5,068.80	5,575.68	6,133.25	6,746.57	10.00%
Depreciaciones	2,958.76	4,128.61	4,444.70	4,707.89	4,749.49	12.56%
Amortizaciones	528.94	528.94	528.94	528.94	528.94	
Municipio, Cámaras, Sup. Compañ.	600.76	660.84	726.92	799.61	879.57	10.00%
Gastos Generales	1,128.00	1,240.80	1,304.88	1,501.37	1,651.50	10.00%
GASTOS DE VENTAS	7,922.92	8,715.21	9,586.74	10,545.41	11,599.95	10.00%
Comisiones	7,072.92	7,780.21	8,558.24	9,414.06	10,355.46	10.00%
Publicidad	850.00	935.00	1,028.50	1,131.35	1,244.49	10.00%
GASTOS FINANCIEROS	585.12	982.50	706.14	395.09	68.89	-41.42%
Intereses IFI's	585.12	982.50	706.14	395.09	68.89	-41.42%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	17,835.38	19,282.38	20,472.42	22,071.02	24,004.17	7.71%
Participación Empleados	2,675.31	2,892.36	3,070.86	3,310.65	3,600.63	7.71%
UTILIDAD GRAVABLE	15,160.07	16,390.03	17,401.56	18,760.37	20,403.55	7.71%
Impuesto a la Renta	3,790.02	4,097.51	4,350.39	4,690.09	5,100.89	7.71%
UTILIDAD NETA	11,370.05	12,292.52	13,051.17	14,070.28	15,302.66	7.71%

FUENTE: Estadísticas estudiadas
ELABORACION: El Autor

CUADRO N° 19
ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL ESTADO DE RESULTADOS
DURACION DEL PROYECTO

	PERIODO 1	%	PERIODO 2	%	PERIODO 3	%	PERIODO 4	%	PERIODO 5	%
RUBROS										
INGRESOS	137,437.06	100.00%	148,640.91	100.00%	157,874.50	100.00%	170,233.21	100.00%	185,088.22	100.00%
VENTAS Y OTROS INGRESOS	137,437.06	100.00%	148,640.91	100.00%	157,874.50	100.00%	170,233.21	100.00%	185,088.22	100.00%
Venta Servicios	-		-		-		-		-	
Otros Ingresos	-		-		-		-		-	
COSTO DE VENTAS	75,206.00	54.72%	80,488.31	54.15%	85,421.84	54.11%	92,916.75	54.58%	102,530.55	55.40%
Costos Directos	70,880.00	51.57%	75,520.00	50.81%	79,680.00	50.47%	86,240.00	50.66%	94,720.00	51.18%
Costos Indirectos	4,326.00	3.15%	4,968.31	3.34%	5,741.84	3.64%	6,676.75	3.92%	7,810.55	4.22%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	62,231.06	45.28%	68,152.60	45.85%	72,452.66	45.89%	77,321.46	45.42%	82,557.67	44.60%
GASTOS OPERAC. Y FINANC.	44,395.68	32.30%	48,870.21	32.88%	51,980.23	32.93%	56,250.44	32.45%	58,553.50	31.64%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	35,887.64	26.11%	39,172.50	26.35%	41,687.35	26.41%	44,309.94	26.03%	46,884.66	25.33%
Sueldos y Beneficios Sociales	23,183.18	16.87%	24,376.51	16.40%	25,561.43	16.19%	26,805.60	15.75%	28,111.98	15.19%
Arrendos	2,160.00	1.57%	2,376.00	1.60%	2,613.60	1.66%	2,874.96	1.69%	3,162.46	1.71%
Mantenimiento	720.00	0.52%	792.00	0.53%	871.20	0.55%	958.32	0.56%	1,054.15	0.57%
Movilización	4,608.00	3.35%	5,068.80	3.41%	5,575.68	3.53%	6,133.25	3.60%	6,746.57	3.65%
Depreciaciones	2,958.76	2.15%	4,128.61	2.78%	4,444.70	2.82%	4,707.89	2.77%	4,749.49	2.57%
Amortizaciones	528.94	0.38%	528.94	0.36%	528.94	0.34%	528.94	0.31%	528.94	0.29%
Municipio, Cámaras, Sup. Compañ.	600.76	0.44%	660.84	0.44%	726.92	0.46%	799.61	0.47%	879.57	0.48%
Gastos Generales	1,128.00	0.82%	1,240.80	0.83%	1,364.88	0.86%	1,501.37	0.88%	1,651.50	0.89%
GASTOS DE VENTAS	7,922.92	5.76%	8,715.21	5.86%	9,586.74	6.07%	10,545.41	6.19%	11,599.95	6.27%
Comisiones	7,072.92	5.15%	7,780.21	5.23%	8,558.24	5.42%	9,414.06	5.53%	10,355.46	5.59%
Publicidad	850.00	0.62%	935.00	0.63%	1,028.50	0.65%	1,131.35	0.66%	1,244.49	0.67%
GASTOS FINANCIEROS	585.12	0.43%	982.50	0.66%	706.14	0.45%	395.09	0.23%	68.89	0.04%
Intereses IFI's	585.12	0.43%	982.50	0.66%	706.14	0.45%	395.09	0.23%	68.89	0.04%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	17,835.38	12.98%	19,282.38	12.97%	20,472.42	12.97%	22,071.02	12.96%	24,004.17	12.97%
Participación Empleados	2,675.31	1.95%	2,892.36	1.95%	3,070.86	1.95%	3,310.65	1.94%	3,600.53	1.95%
UTILIDAD GRAVABLE	15,160.07	11.03%	16,390.03	11.03%	17,401.56	11.02%	18,760.37	11.02%	20,403.55	11.02%
Impuesto a la Renta	3,790.02	2.76%	4,097.51	2.76%	4,350.39	2.76%	4,590.09	2.76%	5,100.89	2.76%
UTILIDAD NETA	11,370.05	8.27%	12,292.52	8.27%	13,051.17	8.27%	14,070.28	8.27%	15,302.66	8.27%

FUENTE: Estadísticas estudiadas
ELABORACION: El Autor

4.2.6.4. EVALUACIÓN MEDIANTE RAZONES FINANCIERAS

Otro de los mecanismos de Evaluación Financiera, aplicados en el presente Plan de Negocios o Proyecto, por beneficio es la aplicación de razones financieras, mismas que expresan de manera clara y ágil, la posición financiera empresarial en los cinco años de duración del proyecto; según se desprende del cuadro N° 20, las principales conclusiones de evaluación son:

LIQUIDEZ Y SOLVENCIA

El grupo de razones financieras que expresan la solvencia y liquidez empresarial son favorables para la empresa, así la solvencia y prueba rápida supera la cobertura de cada dólar por obligación ya que parte de 1.74 unidades hasta obtener 8.62 unidades en el último periodo; experimentando una tasa de crecimiento promedio relativo considerable de 49.19%.

El capital del trabajo presenta saldos positivos para sus operaciones (parte de 11,648.72 en el periodo N° 1, hasta llegar a 66,294.99 en el último periodo) con una tendencia de crecimiento significativa de 54.45% promedio anual.

Evidencia una amplia solvencia y liquidez empresarial a medida que decrecen los años del proyecto. Obedece al incremento del efectivo en caja-bancos y cuentas por cobrar; frente a la baja en las obligaciones de corto plazo.

ANALISIS DE ACTIVIDAD

En este grupo, únicamente se lo puede calcular el índice que mide el número de veces en que el activo se transforma en ventas (explicación figurativa).

La tendencia es decreciente ya que las ventas crecen permanentemente, frente a la disminución del uso operativo de los activos; con una tasa promedio relativa de 7.78%.

APALANCAMIENTO FINANCIERO

El análisis de razones financieras de endeudamiento, confirma lo analizado en el comparativo tendencial y estructural; esto es, la disminución del endeudamiento en el corto y largo plazo.

El endeudamiento del activo, siendo moderado en el periodo N° 1 (47.51%), tiende a bajar hasta llegar al 9.84% en el último periodo, a una tasa decrecimiento promedio relativa del 32.54%.

El endeudamiento o compromiso patrimonial de corto plazo al inicio del proyecto es algo significativo, presenta una tasa relativa decreciente del 35.59%, parte del 63.33% en el periodo N° 1 hasta llegar al 10.92% en el último periodo.

El endeudamiento total frente al patrimonio (corto y largo plazo), al inicio del periodo es más comprometido (90.51%), pero tiene una tendencia considerable a decrecer hasta llegar al 10.95%, con una tasa decreciente del orden del 41.02%.

ANALISIS DE RENTABILIDAD

La rentabilidad bruta en ventas, expresa porcentajes satisfactorios de rendimiento, ya que parte de 82.75% en el periodo N° 1, hasta llegar al 80.52% en el último periodo; sin embargo, se presenta un ligero decrecimiento del orden del 0.68% durante la serie proyectada.

El rendimiento de la inversión, tiene un decrecimiento ligeramente significativo del 7.74%, ya que parte con el 23.87% en el periodo N° 1, hasta obtener 17.31% en el último periodo. Obedece al crecimiento sostenido de las utilidades frente al decrecimiento de los activos.

Finalmente, la rentabilidad de capital, durante la serie proyectada, presenta coeficientes satisfactorios de rendimiento; ya que presenta en el año 1 el 45.51% hasta llegar a obtener un 19.20% en el último año. No obstante los coeficientes satisfactorios, la tendencia de estos es a decrecer (19.41% promedio anual). Esto no significa que la utilidad neta tienda a disminuir, sino que el rubro patrimonio crece sustancialmente, precisamente por el incremento de las utilidades retenidas.

Este indicador, demuestra la viabilidad del negocio-proyecto, ya que supera ampliamente las expectativas del rendimiento que ofrece el sistema financiero y que bordea el 7% en promedio.

CUADRO N° 20
PROYECCION RAZONES FINANCIERAS

RAZONES FINANCIERAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TCR
LIQUIDEZ Y SOLVENCIA						
CAPITAL NETO DE TRABAJO = ACT. CIRCUL - PASIVO CIR	12,986.54	26,543.28	40,900.58	50,710.09	69,606.76	52.16%
INDICE DE SOLVENCIA = ACT. CIR / PASIVO CIRCUL.	2.61	4.05	5.39	6.01	7.28	29.23%
RAZON PRUEBA RAPIDA = (ACT. CIR - INVEN) / PAS C.PLA)	2.61	4.05	5.39	6.01	7.28	29.23%
ANALISIS DE ACTIVIDAD						
ROTACION DE ACTIVOS = VENTAS / ACTIVOS TOTALES	3.49	2.89	2.49	2.23	2.04	-12.56%
APALANCAMIENTO FINANCIERO						
ENDEUDAMIENTO GENERAL = PAS. TOTAL / ACT. TOTAL	37.88	27.72	20.78	15.79	11.99	-24.99%
ENDEUDAMIENTO DE CORTO P. = PAS. CORR / PATRI. NETO	31.78	22.88	18.16	15.41	13.62	-19.09%
ENDEUDAMIENTO DE LARGO P. = PAS. TOTAL / PATRM. NETO	60.97	38.35	26.23	18.75	13.62	-31.25%
ANALISIS DE RENTABILIDAD						
RENTABILIDAD BRUTA EN VENTAS = (UTIL. BRUTA / COSTO VENTAS)	82.57	82.41	82.81	81.56	79.24	-1.02%
RENDIMIENTO DE LA INVERSION = UTILIDAD NETA / ACTIVOS TOT	28.84	23.93	20.60	18.42	16.91	-12.49%
RENTABILIDAD DEL CAPITAL = UTILIDAD NETA / PATRIMONIO	46.42	33.11	25.99	21.88	19.21	-19.79%

FUENTE: Estadísticas Estudiadas
ELABORACION: El Autor

4.2.6.5. EVALUACION DEL PLAN DE NEGOCIOS O PROYECTO

CALCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) Y VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Como en todo Proyecto de Inversiones o Plan de Negocios propuesto, amerita evaluar el rendimiento que va a generar la implementación de la empresa, para el efecto y con la intención de que el resultado obtenido tenga la mayor certeza posible, se ha diseñado el cuadro del flujo de efectivo (Cuadro N° 21 y Gráfico 2).

El esquema así dispuesto nos permite obtener el resultado de la Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Actual Neto (VAN); el objetivo último conocer lo meritorio del proyecto.

ESTRUCTURA DEL FLUJO DE EFECTIVO

La metodología empleada para efectuar el flujo de fondos, permite conocer y relacionar variables como el ingreso, costos y gastos para de esta manera obtener el saldo de flujo neto de efectivo.

Como lo analizado en tendencias del estado de resultados, el crecimiento en mayor medida del rubro ingresos frente al de costos y gastos, definen un saldo positivo de efectivo. Evidenciandose también, una relación equivalente entre este y la utilidad neta obtenida en cada ejercicio.

AMORTIZACIÓN DEL CREDITO

El valor del crédito está dispuesto para 4 años, tiempo en el cual se pretende cancelar en su totalidad. Se encuentra detallado en el Cuadro N° 22.

El pago del crédito capital e interés serán trimestrales, consecuentemente cuatro pagos al año.

Sin embargo de presentarse efectivo positivo a partir del tercer año no se procederá a cancelar la totalidad del crédito, sino a utilizar el capital ajeno de la mejor manera, conforme a la política financiera dispuesta en la planificación financiera y estratégica de la empresa.

TASA INTERNA DE RETORNO:

El análisis de la Tasa Interna de Retorno (TIR), es importante para la evaluación del rendimiento a generar en cualquier proyecto de inversión. También se aplica en el presente estudio.

La implementación de la Consultora en estudio, obtiene flujos de efectivo positivos (excepto el primer año que se obtiene saldo negativo y se lo cubre con sobregiro bancario), la generación de ingresos son superiores a la evolución de los egresos; de allí que el rendimiento sea atractivo y meritorio al desarrollo del proyecto.

El porcentaje obtenido de la Tasa Interna de Rendimiento (TIR) es de 42.56%, lo que representa una recuperación óptima de la inversión, confirmando la viabilidad del proyecto.

VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Otro de los instrumentos financieros aplicables en la evaluación financiera

en proyectos es el uso del Valor Actual Neto (VAN); mismo que evidencia el flujo de efectivo resultante expuesto a una tasa mínima referencial que pretenda obtener como rendimiento el proyecto.

La obtención del Valor Actual Neto (VAN) en el resultado determina una vez más la validez del Plan de Negocios, llegando a obtener el monto de 28,782.18 como valor presente del flujo de efectivo, aplicando el 12% de referencia mínima como rendimiento; información que se desprende del mismo Cuadro No. 21.

Esta situación conduce a definir que el resultado siendo positivo y considerable es satisfactorio para las aspiraciones de los socios de la empresa.

4.2.6.6. FORMA JURÍDICA

La definición del tipo de consultora proyectada, luego de analizar diversos factores económico-financieros así como de actualidad, adopta la modalidad jurídica de sociedad anónima.

El estudio, considera más ventajas que desventajas para su definición, entre las primeras se puede mencionar:

Posibilidad de operar en el mercado de valores, con el objeto de invertir para ampliar sus actividades o buscar financiamiento en caso de urgencia económica.

Conocer el valor real de la empresa así como su expansión, al momento de valorar la utilidad por acción.

Sin embargo, dependiendo de la situación económica del país podría cambiar de formalidad jurídica.

CUADRO N° 21
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO
DURACION DEL PROYECTO

RUBROS	PERIODO 0	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5
CAPITAL	13,613.75					
INVERSIONES FIJAS	13,613.75	10,000.00	2,300.00	2,391.00	9,528.60	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES						
VENTAS Y OTROS INGRESOS		137,437.06	148,640.91	157,874.50	170,238.21	185,088.22
INGRESOS EN EFECTIVO		109,886.66	146,321.41	155,949.06	167,686.75	182,067.08
Venta Servicios Contado		109,886.66	118,849.75	126,236.62	136,127.59	148,035.18
Cobranzas			27,471.67	29,712.44	31,559.16	34,031.90
COSTO DE VENTAS		75,206.00	80,488.31	85,421.84	92,916.75	102,530.55
Costos Directos		70,880.00	75,520.00	79,680.00	86,240.00	94,720.00
Costos Indirectos		4,326.00	4,968.31	5,741.84	6,676.75	7,810.55
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		62,231.06	68,152.60	72,452.66	77,321.46	82,557.67
GASTOS OPERAC. Y FINANC.		44,395.68	48,870.21	51,980.23	55,250.44	58,553.50
GASTOS ADMINISTRATIVOS		35,887.64	39,172.50	41,687.36	44,309.94	46,884.66
Sueldos y Beneficios Sociales		23,183.18	24,376.51	25,561.43	26,805.60	28,111.98
Arriendos		2,160.00	2,376.00	2,613.60	2,874.96	3,162.46
Mantenimiento		720.00	792.00	871.20	958.32	1,054.15
Movilización		4,608.00	5,068.80	5,575.68	6,133.25	6,746.57
Depreciaciones		2,958.76	4,128.61	4,444.70	4,707.89	4,749.49
Amortizaciones		528.94	528.94	528.94	528.94	528.94
Municipio, Cámaras, Sup. Compañ.		600.76	660.84	726.92	799.61	879.57
Gastos Generales		1,128.00	1,240.80	1,364.88	1,501.37	1,651.50
GASTOS DE VENTAS		7,922.92	8,715.21	9,586.74	10,545.41	11,599.95
Comisiones		7,072.92	7,780.21	8,558.24	9,414.06	10,355.46
Publicidad		850.00	935.00	1,028.50	1,131.35	1,244.49
GASTOS FINANCIEROS		585.12	982.50	706.14	395.09	68.89
Intereses IFI's		585.12	982.50	706.14	395.09	68.89
UTILIDAD DEL EJERCICIO		17,835.38	19,282.38	20,472.42	22,071.02	24,004.17
Participacion Empleados		2,675.31	2,892.36	3,070.86	3,310.65	3,600.63
UTILIDAD GRAVABLE		15,160.07	16,390.03	17,401.56	18,760.37	20,403.55
Impuesto a la Renta		3,790.02	4,097.51	4,350.39	4,690.09	5,100.89
UTILIDAD DESPUES IMPUESTOS		11,370.05	12,292.52	13,051.17	14,070.28	15,302.66
ADICIONES	-	19,953.02	39,119.08	42,107.33	45,590.49	48,011.84
Depreciaciones		2,958.76	4,128.61	4,444.70	4,707.89	4,749.49
Amortizaciones		528.94	528.94	528.94	528.94	528.94
Préstamos		10,000.00				
Utilidades Empl. E Impto Renta		6,465.33	6,989.86	7,421.25	8,000.74	8,701.51
Venta de Activos					793.76	
Cobranzas			27,471.67	29,712.44	31,559.16	34,031.90
DEDUCCIONES		28,478.77	45,535.38	41,027.31	44,242.49	46,532.87
Pago Principal		1,007.10	2,201.93	2,478.29	2,789.34	1,523.33
Obligación Corto Plazo			7,155.69			
Utilidades Empl. E Impto Renta			6,465.33	6,989.86	7,421.25	8,000.74
Ventas Crédito		27,471.67	29,712.44	31,559.16	34,031.90	37,008.80
FLUJO DE CAJA		14,857.75	16,950.07	18,024.81	9,778.51	20,581.09
FLUJO EFECTIVO DEL PERIODO	- 13,613.75	-7,155.69	3,576.21	15,316.40	21,206.08	37,987.71
VALOR ACTUAL NETO (12%)	28,782.18					
TASA INTERNA DE RETORNO	42.56%					

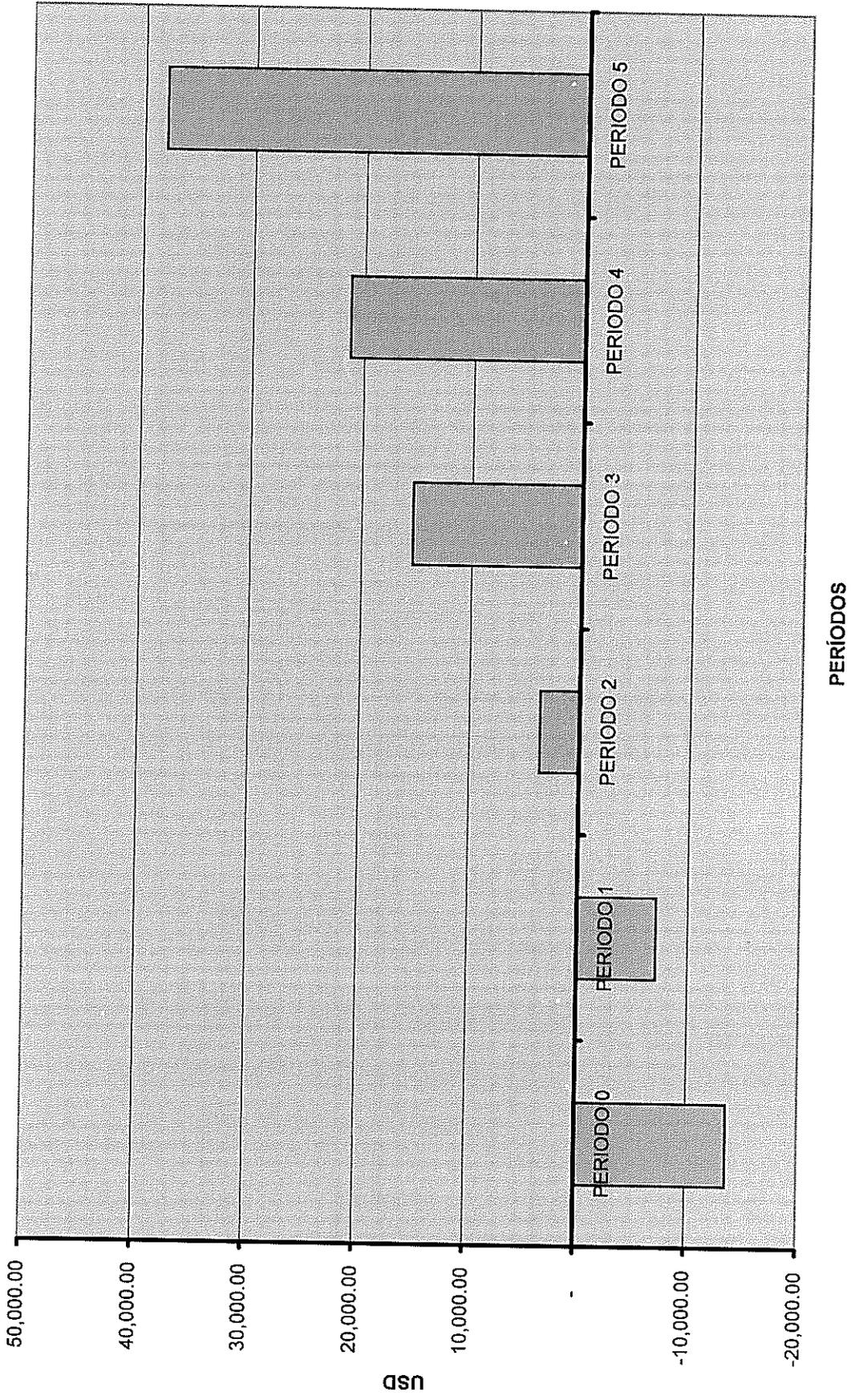
FUENTE: Estadísticas estudiadas
ELABORACION: El Autor

CUADRO N° 22
TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO

MONTO USD. 10,000.00		PLAZO 4		SERVICIO USD 796	
TASA INTERES 12%		PAGOS ANUALES 4			
PERIODO	DESBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO	SALDO
0	10,000				10,000
1		300	496	796	9,504
2		285	511	796	8,993
3		270	526	796	8,467
4		254	542	796	7,924
5		238	558	796	7,366
6		221	575	796	6,791
7		204	592	796	6,199
8		186	610	796	5,588
9		168	628	796	4,960
10		149	647	796	4,313
11		129	667	796	3,646
12		109	687	796	2,959
13		89	707	796	2,252
14		68	729	796	1,523
15		46	750	796	773
16		23	773	796	0

GRAFICO 2

FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO



CAPITULO V

CONCLUSIONES

5.1. CONCLUSIONES

1. La base teórica y filosófica del presente estudio Plan de Negocios, se ha guiado por metodologías que buscan alta competitividad y excelencia, como la propuesta por Malcolm Balridge. Proporciona un modelo para análisis de problemas, soluciones y/o aplicaciones futuras.
2. Considerando la mentalidad y cultura del ecuatoriano, se asume como principal doctrina de funcionamiento de consultoría: la guía del Sistema de Gestión de Integridad Comercial, en el intento de erradicar uno de los peores males del Ecuador: La corrupción.
3. La metodología y esquema aplicado -en gran parte- para el desarrollo del Plan de Negocios, es la dictada en el Curso de Diplomado de Alta Gerencia por el Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN).
4. La creación de la Consultora, basada en la filosofía administrativa ya planteada, se ampara en la experiencia de consultor unipersonal o Consultor Individual Nacional, adquirida en la Ciudad de Quito con la asistencia a una docena de empresas entre Naturales y Jurídicas. Se proyecta para cinco años de actividad.
5. Se proyecta también, la ampliación de los servicios en un 60% (aproximado) desde el último año de prestación unipersonal al primer año del proyecto; a partir del cual se prevee un incremento del 10% en servicios de consultoría y 15% en capacitación y

operatividad; para lo cual se amplía la actividad consultora a las ciudades de Ambato y Santo Domingo.

6. El comportamiento de los activos, evidencia un fortalecimiento ya que presenta una tendencia a crecer; especialmente los activos corrientes, la disminución de los activos fijos obedece al uso operativo, se renovan moderadamente (muebles y equipos) y se reemplazan en el mismo valor los equipos de cómputo.
7. Las cuentas que expresan el financiamiento empresarial pasivo y patrimonio, presentan tendencias diferentes; mientras el pasivo que no es comprometedor, tiene una tendencia a decrecer, el capital propio se fortalece por la acumulación de capitales, producto de no distribuir utilidades a socios.
8. La evolución de los ingresos, en la serie proyectada, es significativa y satisfactoria; obedece a la ampliación de las operaciones de mercadeo empresarial.
9. El costo de ventas también presenta crecimiento similar al ingreso; por el empleo en mayores niveles de consultores, asesores y asistentes; pero la magnitud del crecimiento de ingresos genera utilidad bruta atractiva para la empresa.
10. Las utilidades (Ejercicio y Neta) así como la participación laboral y del Estado (Impuesto a la Renta); presentan niveles de crecimiento lo que refleja el beneficio que reciben los diferentes actores económicos-sociales involucrados en el plan de negocios.
11. La liquidez y solvencia empresarial es aceptable, presentan niveles de crecimiento, tanto en capital de trabajo, así como la relación

corriente y prueba rápida demuestran capacidad para cubrir obligaciones en el corto plazo.

12. El endeudamiento empresarial, tiende a disminuir, especialmente en el largo plazo, debido a la liquidación del préstamo recibido; consecuentemente el apalancamiento financiero no es comprometedor, frente a una mayor utilización del capital propio expresado en el patrimonio.

13. La rentabilidad empresarial es satisfactoria, tanto la rentabilidad bruta en ventas, que en gran medida es similar, dispone de coeficientes aceptables; así también el rendimiento de la inversión es atractivo para fines meritorios del proyecto. Finalmente, la rentabilidad del capital es óptima ya que supera el rendimiento que ofrece el sistema financiero.

14. El estudio así planteado, resulta ser rentable y atractivo ya que de la evaluación efectuada se obtiene una Tasa Interna de Retorno (TIR) del orden del 42.56% en el periodo propuesto (5 años).

De la misma evaluación se obtiene un valor actual neto (VAN) de 28,782.18 dólares en el periodo; aplicando una Tasa Mínima Atractiva (IMA) del 12%.

15. Amerita destacar que la empresa a crear, contribuye a la generación de empleo profesional, al aumentar su capacidad de acción a otras ciudades.

BIBLIOGRAFIA :

- ECUADOR: **Ley y Reglamento de Consultoría**, Registro Oficial 136, 24-02-89, Quito.
- FEDERACION PANAMERICANA DE CONSULTORES (FEPAC): **Presente y Futuro de la Consultoría**, Marzo 2000.
- ASOCIACION DE COMPAÑÍAS CONSULTORAS DEL ECUADOR (ACCE): **Revistas Cartas al Consultor, N° 1 al 42**, Quito, 2003.
- ASOCIACION DE COMPAÑÍAS CONSULTORAS DLL LCUADOR (ACCE): **Serie de Documentos, N°. 1 al 9**, Quito, 2003.
- ASOCIACION DE COMPAÑÍAS CONSULTORAS (ACCE): **Catálogo Electrónico**, Quito, CD., 2003.
- CORPORACION ECUATORIANA DE LA CALIDAD TOTAL: **Manual de Autoevaluación Empresarial para la obtención de Calidad Total**, Quito, Nov. 2000.
- COMITÉ DE CONSULTORÍA : **Glosario de Consultoría**, Quito, Editorial LP Producciones Gráficas, 2002, 438p.
- COMITÉ DE CONSULTORÍA: **Propuesta de Documentos de Bases Sistematizados para la Contratación de Consultoría**, Quito, CD, 2003.
- CULTURAL S.A: **Técnico en Gestión**, España, Editorial Cultural S.A., 2003, Tomos I y II, 463 p.
- SVEIBY, Karl Erick: **Capital Intelectual, La Nueva Riqueza de las Empresas**, Paris, Editorial Máxima Laurent Du Mesnil Editor, 2000, 325 p.
- GUY, Le Boterf: **Ingeniería de las Competencias**, Ediciones Gestión 2000 S.A., barcelona, 2001, 461 p.
- PEREZ-CARVALLO VEIGA, Juan: **Estrategía y Políticas Financieras**, Esic Editorial, Madrid-España, 1977.
- GOMEZ CÁCERES, Diego y LÓPEZ CEVALLOS, Jesús Miguel:

Riesgos Financieros y Operaciones Internacionales, Esic Editorial, Madrid-España, 2002.

- MARCUSE, Robert: **Diccionario de Términos Financieros y Bancarios**, Ecoe Ediciones, Bogotá, D,C – Colombia, 2002.
- ESLAVA, José de Jaime: **Análisis Económico-Financiero de las Decisiones de gestión empresarial**, Esic Editorial, Madrid-España, 2003.
- INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, **Revista Económica** , Edición IIE, Quito Ecuador, 2004.
- CORPORACIÓN ECUATORIANA DE LA CALIDAD TOTAL, **Revista Criterios para el desempeño de la excelencia administrativa**, Quito, 2004.

ANEXOS

ESTRUCTURACIÓN DE UN SISTEMA DE CERTIFICACIÓN EN INTEGRIDAD PARA COMPAÑÍAS CONSULTORAS MIEMBROS DE ACCE



Uso y Propiedad del Documento. Para su reproducción parcial o total se requiere la autorización expresa de la Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador (ACCE).

INDICE

1	ANTECEDENTES	2
2	ACTUALIZACION DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA	2
2.1	LA VISION	2
2.2	LA MISION	3
2.3	VALORES CORPORATIVOS	4
2.4	RESPONSABILIDADES CORPORATIVAS	5
3	DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL	6
3.1	FORTALEZAS Y DEBILIDADES (ANALISIS INTERNO)	7
3.2	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (ANALISIS EXTERNO)	8
4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CORPORATIVOS CONTINUADOS	9
5	FACTORES CLAVES (DRIVERS) DEL NEGOCIO DE CAMINOSCA	11
	ANEXO 1. LISTADO DE PARTICIPANTES	13

1 ANTECEDENTES

En noviembre del 2003, el Directorio de ACCE optó por la realización de una consultoría externa con la finalidad de estructurar los procesos de Certificación en ISO 9001:2000 y de Integridad que favorezcan las condiciones de participación en el mercado local e internacional de las firmas consultoras que son miembros de ACCE.

El presente documento contiene una propuesta para la implementación de la Certificación de Integridad de la Consultoría en el Ecuador de conformidad con las directrices dadas por la Federación Internacional de Ingenieros Consultores (FIDIC) en sus documentos "Guías para la Gestión Integral Comercial en la Industria de la Consultoría (2001)" y "Manual de Entrenamiento en el Sistema de Gestión Integral Comercial (2002)".

2 DESARROLLO DEL INFORME

2.1 LA CORRUPCIÓN A NIVEL MUNDIAL

La corrupción es un fenómeno que se ha agravado en los últimos años, que ha causado efectos negativos en todos los procesos de gestión tanto a nivel público como privado. Esta situación se presenta especialmente en las relaciones contractuales en que interviene el Estado, tanto para la preparación de proyectos como en la ejecución de obras, siendo más evidente en las contrataciones de mayor cuantía y en los procesos precontractuales.

La consultoría está inmersa en esta situación, pues gran parte de sus actividades se desarrolla en su relación con las entidades del Estado.

2.1.1 LAS INICIATIVAS DEL BANCO MUNDIAL

Desde años atrás esta Institución ha presentado múltiples iniciativas tendientes a disminuir el impacto de la corrupción especialmente en los países en vías de desarrollo. En este sentido, las estrategias parten de una definición muy sencilla: "reducir oportunidades de corrupción e incentivar estructuras con comportamiento anticorrupción".

La experiencia ha permitido anticipar que no existe un modelo simple y demostrable para determinar las relaciones de las estructuras y como disminuir el riesgo de la corrupción. Sin embargo, si ha sido posible establecer los *ejes principales* en los cuales se puede trabajar a nivel multilateral.

a) EJES DE COMBATE DE LA CORRUPCIÓN:

- **Responsabilidad Política**: en relación a las competencias políticas y a la credibilidad de las organizaciones políticas.
- **Participación de la Sociedad Civil**: en donde se tenga libertad de información, acceso a opinar públicamente en la elaboración de leyes, claridad del rol de las organizaciones sociales.
- **Competitividad del Sector Privado**: a partir de las reformas de la política económica, haciendo una reestructuración competitiva de los monopolios, regulando y simplificando el ingreso de nuevos prestadores de servicios, con transparencia en las decisiones de los organismos de gobierno y facilitando las asociaciones de negocios.
- **Limitaciones del Poder Institucional**: con total independencia de las acciones y decisiones de los organismos del Estado, en especial contando con una función judicial independiente y efectiva, y que las decisiones legislativas no faciliten omisiones y encubrimientos al poder político y económico.
- **Administración del Sector Público**: en el cual prevalezca el servicio civil meritorio y adecuadamente remunerado, transparencia de los procesos administrativos y del presupuesto público con control de impuestos y aduanas, oportunidad en la entrega de los servicios públicos y descentralización con responsabilidad.

b) COSTOS Y CONSECUENCIAS DE LA CORRUPCION

Los análisis de los especialistas del Banco Mundial establecen que la corrupción trae consigo un costo social y económico muy poco percibido por los agentes del Estado, pero que en los últimos años esta siendo tratado dentro de un plan multilateral y con mediciones periódicas que son publicadas y que en gran medida son aceptadas por la comunidad internacional.

Entre los principales temas consecuentes de la corrupción, se tiene:

- **Pobreza e Inequidad**: La corrupción trae consigo desde el incremento de los precios y baja calidad de los servicios públicos, hasta, en muchas ocasiones, se observan restricciones para el acceso a la educación y a la seguridad social.
- **Estabilidad Fiscal**: La corrupción reduce los ingresos del Estado, especialmente por la evasión de impuestos y por la disminución en la recaudación de las aduanas.
- **Crecimiento e Inversiones**: La corrupción tiende a incrementar el nivel de inversiones públicas pero por lo general estas son de baja calidad y productividad. Estos resultados reducen los índices de crecimiento de la economía y no generan incentivos para la participación y en la confianza de los inversores privados.

- **Credibilidad y Legitimidad del Estado:** El nivel de confianza de los agentes involucrados en negocios con el Estado reduce la credibilidad de quienes administran el sector público y merma la base de apoyo social que los gobiernos disponen para capitalizar obras especialmente de largo plazo y con altos niveles de inversión. Los problemas de gobernabilidad que tienen algunos países tienen su asidero en los altos índices de corrupción.
- **Desarrollo de la Asistencia:** La evidencia del movimiento de capitales hacia países con altos índices de corrupción establece que la asistencia internacional en prestamos para el desarrollo se contrae. Esto fundamentado en la inseguridad jurídica generada artificialmente por el poder político.
- **Medio Ambiente:** Los costos ambientales de la corrupción puede generar detrimento en la calidad del agua y del aire, deforestación y cambios climáticos.

En resumen, la falta de planificación de la gestión pública y la improvisación de las acciones de gobierno trae consigo a la corrupción. En este campo, la consultoría es parte de la solución, pues con ella se puede planificar la administración del Estado y la formulación de proyectos debidamente estudiados y procesados.

2.1.2 LA PROPUESTA DE LA FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE INGENIEROS CONSULTORES (FIDIC) SOBRE EL SISTEMA DE GESTIÓN DE INTEGRIDAD COMERCIAL

En 1999, la Federación Internacional de Ingenieros Consultores (FIDIC) en la Reunión Bienal de Agencias Prestatarias de la Industria de la Ingeniería (BIMILAVI, por sus siglas en inglés) realizada en Washington D.C., logra el apoyo del Banco Mundial y crea el Grupo de Trabajo en Integridad liderado por la FIDIC e integrado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Federación Panamericana de Consultores (FEPAC).

Como resultado de esta iniciativa, se aprobó en el año 2001 el documento "Guías para la Gestión de Integridad Comercial en la Industria de la Consultoría". Posteriormente en el 2002, se presenta el "Manual de Entrenamiento en el Sistema de Gestión de Integridad Comercial".

a) GUIAS PARA LA GESTIÓN DE INTEGRIDAD COMERCIAL EN LA INDUSTRIA DE LA CONSULTORIA

Este documento contiene la declaración pública de la posición de la FIDIC respecto al tema de la corrupción a nivel internacional y postula el concepto, los principios y la metodología de la Gestión Integral Comercial en la Consultoría.

Los elementos de lo que a futuro sería el Sistema de Gestión de Integridad Comercial son ya desarrollados bajo un esquema de Normativa ISO, y establece los lineamientos de los procesos de preparación, monitoreo y revisión de este Sistema. Se reitera la Política de Integridad y el Código de

Etica de la FIDIC como base para la definición de un Modelo del Código de Conducta para firmas consultoras.

Finalmente, se formula un "checklist" para el establecimiento del Sistema de Gestión de Integridad Comercial (BIMS por sus siglas en ingles "Business Integrity Management System"). Con esto anticipa a las firmas consultoras en el entendimiento del sistema, la responsabilidad gerencial, las responsabilidades de la organización, de sus autoridades y de sus empleados, y la necesidad del monitoreo.

b) MANUAL DE ENTRENAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTION DE INTEGRIDAD COMERCIAL

Como complemento al documento anterior, el mismo Grupo de Trabajo en Integridad, presenta el Manual de Entrenamiento del Sistema de Gestión de Integridad. Además del importante aporte a la consultoría y la referencia a las experiencias de firmas consultoras que iniciaron por su propia cuenta el sistema, lo relevante es que la implementación del sistema se lo desarrolla bajo una estructura similar a la normativa ISO en Gestión de Calidad.

Esta estructuración muestra el interés de la FIDIC para que este esquema de certificación sea aceptado y homologado por la Internacional Standard Organization (ISO) como una de sus normas obligatorias para la certificación de procesos, en este caso para la certificación en la gestión integral comercial.

Más adelante se hace un análisis detallado de la propuesta, sin embargo en esta parte vale indicar que en este documento ya se establecen los procedimientos para la formulación, preparación e implementación de la certificación, y posteriormente para las auditorías a la certificación, en caso de obtenerse. En conclusión, un esquema idéntico para una Certificación ISO 9001:2000 en Gestión de Calidad.

2.1.3 LAS INICIATIVAS DEL CONTROL DE LA CORRUPCIÓN A NIVEL LOCAL (ECUADOR)

En el Ecuador, desde hace pocos años atrás, se ha venido discutiendo el tema de la corrupción como uno de los grandes males que afronta nuestra sociedad, y como lo ha establecido claramente el Banco Mundial, sus efectos son determinantes en el grado de desarrollo del país.

A continuación se presenta el enfoque de la gestión de dos organizaciones que son de reconocimiento publico. Cabe señalar que el interés de este acercamiento ha sido encontrar coincidencia con la iniciativa de ACCE y anticipar el grado de interés en colaborar con los programas ejecutados o por ejecutarse.

a) COMISION DE CONTROL CÍVICO DE LA CORRUPCION

Es un organismo publico orientado a la investigación de casos de corrupción en el sector publico y creado como parte de la estructura burocrática del Estado. Sus tareas han sido mas de carácter reactivo, por lo que sus actividades de prevención de la corrupción han sido muy puntuales. Dentro del denominado *EJE DE PREVENCIÓN* se trabaja en programas de *FORMACION CIUDADANA* dirigidos a organizaciones sociales, universidades y servidores públicos.

b) TRANSPARENCIA INTERNACIONAL (CAPITULO ECUADOR)

Esta fundación de origen privado cuenta con el respaldo de la matriz TRANSPARENCIA INTERNACIONAL y goza de presencia publica debido a la presentación anual de los *Indices de Percepción de Corrupción* a nivel internacional.

Su experiencia radica en el monitoreo de la gestion del Estado y su enfoque es hacia el mejoramiento de la participación privada en los procesos de contratación publica como uno de los elementos de prevención de la corrupción.

En esta parte, cabe anotar que el acercamiento con la organización PARTICIPACIÓN CIUDADANA no fue necesario realizarlo ya que Transparencia Internacional es parte de su Comité Ejecutivo y se anticipó que su orientación es hacia el *mejoramiento del sistema político*.

2.2 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA DE CERTIFICACION DE LA FIDIC

Desde la década de los 90, se ha observado un creciente interes por el aseguramiento de la calidad y de las practicas anticorrupción de quienes prestan servicios de consultoria especialmente a los gobiernos. La Federación Internacional de Ingenieros Consultores (FIDIC), ha sido la pionera en conceptualizar un sistema de integridad comercial, anticipándose a una tendencia mundial que es irreversible.

El termino escogido "Gestion de Integridad Comercial" o "Business Integrity Management" por sus siglas en ingles, es opuesto al control de la corrupción o aseguramiento de la integridad, tratando de reflejar las bondades de las practicas de gestion de integridad en la operacion de las organizaciones antes que estableciendo medidas coercitivas a los miembros que incurran en casos de corrupcion. Su principal énfasis radica en que la satisfacción de los clientes que reciban servicios orientados a la gestion de integridad es esencial para una organización exitosa, creando el concepto que "*Integridad significa negocios seguros*".

2.2.1 LOS PRINCIPIOS DE LA GESTION DE INTEGRIDAD COMERCIAL

La FIDIC ha identificado un cierto número de principios para la Gestión de Integridad Comercial, destinados a establecerse como parte de las creencias de una organización para operar y a evitar la corrupción en cualquiera de sus

formas. La adopción de estos principios será una precondition para lograr integridad comercial y su implementación será independiente de su fundamento de negocio y tamaño.

- **Liderazgo:** El Directorio y el Gerente General o Presidente Ejecutivo de una firma consultora deben demostrar, en una forma clara y visible, su compromiso con la Gestión de Integridad Comercial. En los líderes no deben haber dudas en el cumplimiento de los valores de integridad, y deben estar preparados para tomar las acciones necesarias para lograr la integridad.

Es clave que de la Alta Dirección se establezca el Código de Conducta, se impulse el conocimiento de la Integridad Comercial, se proponga mejorar la comunicación y los sistemas de información, y desarrollar procedimientos orientados a adquirir un comportamiento de integridad.

- **Involucrar a toda la Organización:** El involucramiento de todos los empleados es crítico para la implementación exitosa de la Gestión de Integridad Comercial. La comunicación efectiva es esencial y la sinergia puede desarrollarse generando confianza y un medio ambiente positivo dentro del cual se pueda trabajar, teniendo presente nuevos elementos tales como que la conducta en la prestación de los servicios profesionales y sus responsabilidades deben basarse en el enfoque de la Integridad Comercial.

- **Enfoque en Procesos:** La identificación de posibles oportunidades de corrupción y el control de todos los procesos, son actividades importantes en una firma consultora. Para la implementación de la Gestión de Integridad Comercial, estas actividades serán definidas como parte del proceso de planificación y no puede ser aislada de esta. En una compañía consultora, se debe tener en cuenta la secuencia típica de actividades y sus posibles afectaciones de parte de la corrupción y tomar medidas de prevención.

A continuación se muestra el caso de actividades típicas de un proyecto mayor:

- Mercadeo de servicios
- Diseño de ingeniería o ejecución del proyecto
- Preparación de documentos de oferta y especificaciones
- Pre-calificación y evaluación de ofertas
- Supervisión de los responsables de la construcción
- Emisión de certificados de pago a los contratistas
- Toma de decisiones en los reclamos de los contratistas
- Compra de equipo y provisiones por parte de la compañía consultora
- Entrega de derechos por servicio y cobro
- Contabilidad y preparación de estados financieros

- **Enfoque Sistémico:** La identificación de áreas potenciales de corrupción y el manejo de los procesos interrelacionados para asegurar la integridad comercial asegura un enfoque de los sistemas. Se debe poner atención a todo el proyecto y a todas sus actividades.

- **Documentar Procesos:** La Integridad Comercial deberá ser documentada para poder ser administrado. La Alta Dirección debe analizar y revisar periódicamente el Sistema con el fin de asegurar su continua adaptabilidad y efectividad, y mantenerla actualizado permanentemente.

La Integridad Comercial debe ser reforzada en cada paso. El proceso de Integridad Comercial ayuda a evitar las oportunidades de que se presente la corrupción y hace que el Código de Conducta de la compañía sea una realidad.

Es necesario obtener la retroalimentación del cliente y de cliente internos como son los subcontratistas. En ocasiones podría hacer necesaria contar con una auditoría externa por parte de firmas especializadas, especialmente en áreas que requieren atención adicional.

2.2.2 LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION DE INTEGRIDAD COMERCIAL

La Alta Dirección de una firma consultora juega el rol decisivo al momento de implementar el proceso de Integridad Comercial. Su responsabilidad esta basada en los valores e ideales corporativos para la formulación del Código de Conducta, garantizar que todos los colaboradores entiendan el sistema, activar, implementar y revisar el sistema, ubicar los recursos necesarios y monitorear formalmente el sistema.

La mayoría de las firmas consultoras están "haciendo su mejor esfuerzo" para definir e implementar las políticas anticorrupción. Lo que está faltando es un marco que puede ser utilizado para conectar y transformar los actos aislados de aseguramiento de integridad en un sistema completo de gestión. La formalización de los procedimientos y la sistematización de los procesos, es útil para la identificación de riesgos potenciales, evitando y combatiendo la corrupción, e implementando políticas de integridad comercial para cada proyecto a lo largo de toda la organización.

A continuación se indican los pasos que se establecen en la propuesta de la FIDIC:

- **PASO1: Formulación de un Código de Conducta:** Este debe ser desarrollado por la Alta Dirección en forma clara, simple y fácil de comunicar y aplicar. Su vivencia es parte de la cotidianidad de la organización, es decir va mas allá de una simple mención como parte de la "misión" de la firma consultora.

- **PASO 2: Formulación de una Política de Integridad Comercial:** La Integridad Comercial gira alrededor del hecho de que la corrupción solamente se elimina mediante honestidad e integridad general. La honestidad se interpreta como una conducta libre de fraude y engaño, y la integridad como una conducta donde la compañía no obtiene ni acepta lo que no es justo.

En este sentido, es importante reconocer, establecer y comunicar cual será el comportamiento de todos los miembros de la organización ante eventos de soborno, extorsión, fraude y colusión. Estas definiciones no solamente serán comunicadas internamente, sino que deberán estar públicamente disponibles.

• **PASO 3: Nominación de un Representante de la Firma:** El referente clave de la implementación de la Integridad Comercial esta en la Alta Dirección o en un miembro del staff de la firma consultora y tiene el compromiso de verificar los procesos internos.

• **PASO 4: Identificación de los Requerimientos del Sistema de Gestión de Integridad Comercial:** Este es uno de los elementos claves de la implementación de la Integridad Comercial. La flexibilidad en su definición depende del tamaño y estructura de la firma consultora, la naturaleza de servicios que se brindan, las regulaciones y las fuerza de mercado locales y, las expectativas de los socios.

• **PASO 5: Análisis y Evaluación de las practicas actuales:** Es importante establecer la brecha ("gap"), entre las practica actual y la mejor practica que se propone a través del Sistema de Gestión de Integridad Comercial. La meta es incorporar las consideraciones del sistema a varios procesos que se tienen al momento de la provisión de los servicios de consultoría.

Los requerimientos de integridad están alrededor de los procesos que son propios del giro del negocio ("core business") de la consultoría como son:

- Mercadeo de servicios, proceso de licitación y negociación del contrato
- Entrega de servicios
- Ejecución del proyecto
- Contabilidad y elaboración de Estados Financieros

• **PASO 6: Implementación de las Herramientas del Sistema de Gestion de Integridad Comercial:** En una firma consultora los siguientes elementos deben soportar el sistema:

- Código de Conducta
- Política de Integridad Comercial
- Definición de papeles, responsabilidades y autoridades
- Procedimientos de integridad comercial para procesos principales
 - licitación / negociación de propuesta
 - ejecución y entrega de un proyecto
 - cobro de un proyecto
- Estructura de contabilidad
- Medidas para hacer cumplir la ley
- Declaración de la Integridad Comercial en los informes anuales

Por otra parte, dependiendo de la naturaleza del trabajo de consultoría, el sistema requiere que la compañía establezca un procedimiento para evaluar a los subcontratistas y consultores externos basándose en sus propias

políticas de integridad comercial, y a su vez, mantener registros de los compromisos de los subcontratistas y de los consultores externos sobre la Gestión de Integridad Comercial.

- **PASO 7: Documentación:** El fin es proveer evidencia de que todos los procesos que pueden afectar la integridad comercial de los servicios ofrecidos. Básicamente es recomendable contar con un Manual de Integridad Comercial General y, si se requiere para proyectos significativos con un Archivo de Registro de Integridad de Proyecto.

- **PASO 8: Análisis de las Practicas Corrientes:** Finalmente el sistema deberá establecer y poner en vigencia medidas para el caso de no cumplimiento con las políticas de integridad comercial. Se especificaran las acciones que prueben prácticas corruptas, los correctivos y las sanciones para los colaboradores que pueden ir desde una amonestación hasta la suspensión o separación de la compañía.

2.2.3 EL MONITOREO Y LA REVISION DEL SISTEMA DE GESTION DE INTEGRIDAD COMERCIAL

- **Monitoreo:** Se asume que el Sistema de Gestión de Integridad Comercial ha sido iniciado y por lo tanto, paralelamente, se da iniciación a un proceso de mejoramiento continuo dentro de la organización. En primera instancia se lo realizara a través de las revisiones sistematizadas y periódicas de los requerimientos del sistema y su validación con las condiciones del día a día de operación de la firma. Posteriormente se tomaran las acciones correctivas en caso de no haberse contemplado acciones o de encontrarse deficiencias en las practicas de integridad.

- **Revisión:** Cuando el Sistema de Gestión de Integridad Comercial funciona adecuadamente, la compañía consultora puede estar confiada de que se cumplen los lineamientos generales y se podría iniciar un proceso de evaluación para asegurar cumplimiento continuo y mejoramiento. Se disponen de varias alternativas.

- Evaluación en casa, efectuada por la Alta Gerencia y por el Representante de la firma, conforme a los establecido en los manuales..
- Retroalimentación sobre satisfacción del cliente y de Subcontratistas provee la mejor evidencia de cuan eficientemente está funcionando el Sistema de Gestión de Integridad Comercial y la Política de Integridad.
- Recurrir a firmas consultoras especializadas, mediante una auditoria externa, una revisión igualitaria, y alguna forma de certificación.

2.2.4 LA CERTIFICACIÓN EN GESTION DE INTEGRIDAD COMERCIAL

La revisión de la conducta ética de una organización no tiene la intención de imponer lineamientos guías externos en la compañía. Un equipo especializado solamente revisará las prácticas internas y los procedimientos para la Gestión de Integridad Comercial según los percibe los líderes y los

colaboradores de la compañía. La FIDIC propone dos alternativas para alcanzar la certificación del Sistema de Gestión de Integridad Comercial.

a) Como parte de la ISO 9001:2000

La nueva ISO 9001:2000 refleja las mejores prácticas de gestión de la industria y está orientada a la provisión de servicios. Estas bien pueden ser extendidas para incluir los principios de la Gestión de Integridad que se establecen los lineamientos de la FIDIC. Una vez que una compañía tiene funcionando un Sistema de Gestión de Calidad, ésta puede optar por una certificación o registro de la parte correspondiente a Integridad Comercial.

En este punto vale recordar que la Certificación ISO 9001:2000 es extendida bajo el principio: "decir lo que se va a hacer, hacer lo que se ha dicho, verificar que se lo está haciendo, y mejorarlo". El sello de aprobación no implica un estado sin corrupción, puesto que el otorgar un sello de esa naturaleza está más allá de la competencia humana.

b) Una nueva ISO en Gestión de Integridad Comercial

Una Norma ISO en Integridad aun no existe. La nueva norma deberá ser desarrollada en orden a cubrir las necesidades del Sistema de Gestión de Integridad Comercial y alcanzar la consecuente certificación.

Básicamente el "Manual de Entrenamiento en el Sistema de Gestión Integral Comercial (FIDIC 2002)" es el borrador de la futura Norma ISO en Integridad y configura los requerimientos estándares para alcanzar la certificación.

2.3 ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTACION DE LA CERTIFICACION EN GESTION DE INTEGRIDAD COMERCIAL EN EL ECUADOR

Los antecedentes hasta aquí expuestos, señalados por las iniciativas del Banco Mundial sobre el combate a la corrupción y la propuesta del Sistema de Gestión de Integridad Comercial de la FIDIC, generan un ambiente de expectativas en donde las estrategias locales proponen anticiparse a la implementación de certificaciones, que como el caso del Sistema de Gestión de Calidad (hoy versión ISO 9001:2000) han mucho tiempo y al final han terminado siendo impuestas por las organizaciones multinacionales y aceptadas en forma tardía por las firmas locales ocasionando esquemas de desigualdad de competencia, en este caso en la industria de la consultoría.

A continuación se proponen las principales líneas maestras, para que a nivel de Ecuador convengan en una oportuna y exitosa implementación de un Sistema de Gestión de Integridad Comercial para Compañías Consultoras.

2.3.1 VENTAJA COMPARATIVA DE ACCE PARA LIDERAR EL PROCESO EN EL ECUADOR

De la revisión inicial sobre las iniciativas sobre la prevención de la corrupción en el país, se concluye que la Asociación de Compañías Consultoras del

Ecuador posee una apreciable ventaja comparativa frente a otras instituciones, lo cual le permitirá liderar el proceso de estudio, difusión e implementación de una Norma para la Certificación en Integridad Comercial.

Las hipótesis sobre los factores estratégicos y de riesgo, deberán ser las primeras consideraciones a ser validadas durante el proceso de análisis de la certificación.

a) Factores Estratégicos

ACCE cuenta con los siguientes factores que resultan clave para posicionarse como líder en el desarrollo de la Certificación en Integridad a nivel local:

- **PROPUESTA TECNICA FIABORADA:** Se cuenta con la documentación base elaborada por la FIDIC, que presenta el Esquema de Certificación propuesto para convertirse en ISO. Conforme se han dado procesos de normalización similares, prácticamente lo definido por la institución internacional es reconocida como el estándar a ser implementado a nivel mundial.
- **PROCESO DE CERTIFICACION ISO EN MARCHA:** ACCE ha estructurado un proceso para la Certificación ISO 9001:2000 de los Sistemas de Gestión de Calidad de las firmas consultoras miembros de este gremio. La creación del Fondo de Certificación ISO (FCC-ISO) se fundamenta en el apoyo que se pretende brindar a la consultoría nacional para competir en condiciones técnicas y éticas mas favorables. Las características que este proceso es trasladable a lo que sería un proceso de Certificación de Sistemas de Gestión de Integridad Comercial, e inclusive en corto plazo, bien puede ser adaptado para incluir esta certificación.
- **DISPONIBILIDAD DE RECURSOS:** Los fondos comprometidos en el FCC-ISO, respaldados a través de un fideicomiso y administrados en forma independiente por los promotores del fondo, constituyen el capital inicial que muestran el interés de ACCE en apoyar las certificaciones de las compañías consultoras.

b) Factores de Riesgo

Para controlar los riesgos que aparecerán al momento del análisis de la oportunidad y el alcance de la implementación de la Certificación en Integridad a nivel local:

- En el entorno local, que pública y continuamente presenta casos de corrupción casi generalizada, y al no existir una agenda común y formal por parte de las organizaciones que tienen que ver con las iniciativas anticorrupción, anticipan poca receptividad de compañías consultoras a la Certificación en Integridad. La implementación de una iniciativa por cuenta y riesgo propio, bien podría significar un

aislamiento del sector y la consolidación en el mercado de las firmas que estén dispuestas a favorecer un sistema carente de responsabilidad social y principios éticos.

- En el corto plazo, al no emitirse una Certificación en Gestión de Integridad Comercial ya que no existe la norma correspondiente, puede resultar poco atractivo certificarse en Integridad como parte de la ISO 9001:2000.
- En el país no existen Asesoras y Certificadoras formadas en este tipo de certificación, ya que no existe la aprobación de la norma ni tampoco ha existido difusión de la Iniciativa de la FIDIC.
- A nivel internacional, no existen antecedentes de resultados en Certificaciones en Integridad, salvo el caso de México el cual desde 1996 ha implantado exitosamente un esquema ampliado de Certificación a partir de la ISO 9001:2000.

2.3.2 BUSQUEDA DE ALIANZAS ESTRATEGICAS

Ante cualquier esquema de certificación propuestos por la FIDIC e independientemente del tiempo que demore su implementación en el Ecuador, si ACCE pretende liderar este proceso deberá consolidar su posición sumando aliados estratégicos que favorezcan la iniciativa y que representen nuevos espacios para el mejoramiento del nivel de la consultoría en el país. Es importante establecer que la clave para estos acercamientos es mostrar la *complementariedad de los Sistemas de Gestión de Calidad y el de Integridad*, lo cual facilitaría la receptividad de la propuesta en los términos hasta aquí planteados, llevando posteriormente la definición de que se trata de un aporte a la responsabilidad social que tienen los diferentes actores tanto públicos como privados.

Los esfuerzos para integrar adeptos a la propuesta, deben orientarse a incorporar organizaciones del sector público como el Gobierno y más cercanamente el Comité de Consultoría, a las Cámaras y Gremios de Profesionales, ONGs afines al objeto de la certificación, organizaciones sociales. Paralelamente se deberá buscar el apoyo y especialmente el financiamiento de organismos multilaterales como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Corporación Andina de Fomento (CAF), organismos que públicamente han mostrado su interés en concretar iniciativas contra los efectos de la corrupción.

2.3.3 EN EL CORTO PLAZO: CERTIFICACION MEDIANTE LA ISO 9001:2000

La alternativa de extender el alcance de la Certificación ISO 9001:2000 hacia el esquema de Integridad Comercial utilizando los lineamientos expuestos por la FIDIC en sus documentos analizados en el numeral 3.1.2 de este informe viabilizaría la implementación de esta certificación en el corto plazo, opción

que ha sido ya puesta en practica por la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría de México (CNEC)¹.

En el siguiente cuadro se resume las consecuencias para ACCE de esta alternativa:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Anticiparse al conocimiento de las prácticas de integridad • Consolidar el liderazgo de las compañías consultoras y de ACCE • Aprovechar los recursos ya destinados por ACCE al FCC-ISO • Puede significar un mayor atractivo para aportantes multilaterales 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso no sería reconocido formalmente. Es decir, <u>no habría</u> Certificación en Integridad • Las firmas consultoras aun no conocen los beneficios de la Certificación en Calidad. • No existen antecedentes ni experiencias en la preparación, implementación y monitoreo de este tipo de certificación. • Puede representar algún riesgo de tipo operacional para las firmas consultoras
PASOS A SEGUIRSE	
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar el alcance de la Certificación ISO 9001, es decir crear una categoría especial para consultoras interesadas. • Solicitar que los servicios de asesoría y certificación se orienten a este nuevo alcance de la ISO 9001. • Acelerar el proceso de búsqueda de aportantes multilaterales • Reconocer un mayor aporte del FCC-ISO a firmas que se decidan por este proceso • El FCC-ISO tendría mayor flexibilidad con estas firmas en la fase de implementación y mantenimiento de la ISO 9001. 	

En conclusión del análisis de esta alternativa , se puede decir que vale ser tomada por compañías consultoras "lideres" y que estén dispuestas a "tomar los riesgos" poco controlables en el mercado local.

3.3.4 A MEDIANO PLAZO: CERTIFICACION MEDIANTE LA NORMA "BIMS"

La alternativa de esperar a que la "Business Integrity Management System" sea reconocida como Norma por parte de International Standard Organization (ISO), representa una opción igualmente valida, pero de carácter conservar y reactivo ante una tendencia que resulta irreversible en el comercio mundial. Se estima que esta Norma podría ser aprobada por la ISO en el mes de junio de este año, luego de lo cual pasaría por un periodo de análisis publico que llevaría hasta mayo del 2005.

En el siguiente cuadro se resume las consecuencias para ACCE de esta alternativa:

¹ Ver Anexo xx

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un Norma reconocida y específica en Gestión de Integridad • Aprovechar experiencia de la Certificación en Gestión de Calidad • Verificar o corregir aspectos no tratados en la primera certificación • Separar el Riesgo de los procesos de certificación • Posibles nuevos aportantes o promotores para la certificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser reactivos ante un proceso que parece inminente, como lo fue la ISO 9001 • Desacelerar las iniciativas de la ACCE para las certificaciones
<p>PASOS A SEGUIRSE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esperar la vigencia de la Norma y la calificación de Asesoras y Certificadoras de estos procesos. • MIENTRAS TANTO: • ACCE podría liderar (o lanzar) un proyecto piloto, como ISO en Integridad de la Consultoría Ecuatoriana (ISO-Integridad "Ecuador-Consultoria") o Buenas Prácticas de Integridad de la Consultoria (BPICs) • Buscar aliados estratégicos a nivel local. • Integrar y liderar grupos de discusión sobre la corrupción en el país • Buscar financiamiento de Organismos Multilaterales 	

Esta opción igualmente confluye en la necesidad de anticiparse a la vigencia de la norma BIMS, por lo que ACCE debe esquematizar una propuesta de trabajo que se esboza a continuación.

2.4 PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DE LA CERTIFICACIÓN DE INTEGRIDAD DE LA CONSULTORIA EN EL ECUADOR

Previo a desarrollar la propuesta para la implementación de la Certificación de Integridad en la Industria de la Consultoría en el Ecuador, se cree necesario mostrar dos notas de la Pagina WEB de la FIDIC.

Sector-specific, social responsibility, quality plans and interpretation

Many sector-specific guides to quality management have been published, and an ISO task group is defining the procedures for preparing sector-specific documents. ISO recognition of FIDIC's interpretative guide to ISO 9001:2000 would have some merit, especially the possibility for firms to be certified against a sector standard. However, significant resources are needed to prepare a standard. FIDIC's QMF has recommended that FIDIC register its guide with an ISO database of sector-specific documents, while continuing to monitor developments.

FIDIC has taken the lead in aspects of corporate social responsibility with the development of the *FIDIC Business Integrity Management System*, and ISO has la ISO para su normalización y establece el procedimiento y los plazos estimados para su puesta en vigencia.

Mexican awards for integrity management

FIDIC's Vice-President, Jorge Díaz Padilla, is seen in the photo on the left receiving an "Ethics and Values" Industry Award from Mr. Vicente Fox Quesada, the President of Mexico, and Mr. León Halkin, President of the Mexican Federation of Industrial Chambers. The award ceremony took place at the Annual Industry Congress (7 November 2003; Puerto Vallarta, Mexico) with the Mexican Chamber of Consulting Firms (CNEC), FIDIC's Member Association, receiving the award for a second year in a row, together with three member firms (Grupo CRASA y Asociados S.C., SYSTEC S.A. de C. V. y Ancora Ingeniería S.A. de C. V.

All have expanded their quality management systems (QMS) to include the scope of integrity management, with certification of integrity management systems according to FIDIC's *Guidelines for Integrity Management in the Consulting Engineering Industry*.

In the case of CNEC, which has had an ISO-based QMS certified since 1996, it was decided to promote transparency and to foster a culture of business integrity among member firms by introducing integrity management. The association obtained third-party certification of its ISO 9001:2000 quality and integrity management system in August 2003.

El anuncio anterior muestra que la Certificación en Integridad de la CNEC y de tres firmas consultoras mexicanas se la realizó a partir de la Certificación ISO 9001:2000 considerando los lineamientos de la FIDIC dados a través de los documentos ya analizados, y como una tercera fase del proceso iniciado en 1996.

2.4.1 MODELO DE LA CERTIFICACION

Básicamente se propone que a partir de la Certificación ISO 9001:2000, ampliar su alcance hacia la Gestión de Integridad. Lo anterior respaldado en la alternativa que presenta la FIDIC (ver numeral 3.2.3 de este informe) y en los resultados de la experiencia mexicana (ver numeral 3.4 y Anexo xx).

Por otra parte, ACCE dispone del Fondo de Certificación ISO de las Compañías Consultoras en el Ecuador (FCC-ISO), con lo cual bastaría crear una categoría especial para iniciar la Certificación en Integridad con el modelo particular para la consultoría ecuatoriana. La denominación de esta certificación, a definirse, podría ser:

- SCIE (Sistema de Consultoría Integral en el Ecuador)
- GICE (Gestión de Integridad de Consultoría en el Ecuador)

2.4.2 PARTICIPANTES Y RECURSOS

En la parte inicial de la Certificación de Integridad y como un plan piloto a iniciarse en el corto plazo se propone certificar las siguientes entidades:

- Actualmente se ha contratado a la firma CAPITAL para acompañar a ACCE en la fase de preparación para la certificación. Ampliar el alcance de los procesos a certificarse no implicarían costos adicionales, ni en la preparación ni en la certificación. Se sugiere que la Certificación de Integridad abarque procesos críticos como la Validación de Documentos para el Registro (Calificación) de Consultores y la Prestación de Servicios a Terceros al momento de requerirse la intervención de ACCE en Comités de organismos públicos o privados.
- Compañías Consultoras miembros de ACCE que hayan sido beneficiarias por el FCC-ISO para la Certificación en Gestión de Calidad (ISO 9001:2000), para lo cual se requeriría seleccionar 2 o 3 compañías consultoras de entre las 16 beneficiarias del Programa próximo a iniciarse. Se sugiere la conveniencia de ampliar el monto de ayuda del FCC-ISO a las consultoras que *voluntariamente* expresen su deseo de participar en este proceso.

2.4.3 LOS INTERVINIENTES

La Certificación de Integridad, básicamente considera la participación de firmas Asesoras y Certificadoras, en forma idéntica que para el caso del ISO 9001:2000. En este sentido, al ser parte de la Certificación de Calidad, se estima que las mismas firmas podrían realizar estas tareas, sin embargo es clave anticiparles el alcance y contenido de la preparación y certificación.

Adicionalmente a lo anterior, en virtud del enfoque de la Certificación de Integridad, y dada la no existencia de firmas asesoras y consultoras locales que conozcan en detalle el contenido de la norma BIMS, se propone establecer una ***Veeduría Especial***, para lo cual se debería invitar a un organismo externo afín al objeto de la certificación que participe en forma independiente y paralela al proceso.

2.4.4 INSTRUCCIONES ADICIONALES PARA LA CERTIFICACION

Tomando como base las directrices de la FIDIC, es importante indicar lo que NO se debe dejar de hacer en la Certificación ampliada ISO para las firmas consultoras del Ecuador.

- FORMULACION DEL CODIGO DE CONDUCTA: Particularizar a cada consultora según modelo de FIDIC, considerando su responsabilidad social, la calidad de servicio, el objetivo de la firma, la definición de integridad corporativa, y la competencia.
- FORMULACION DE LA POLITICA DE INTEGRIDAD: Establecer los compromisos de la firma y sus colaboradores respecto a actos de soborno, extorsión, fraude, colusión.

- **NOMBRAMIENTO DE REPRESENTANTE:** Responsabilizar a la Alta Dirección de la implementación, comunicación y seguimiento del proceso.
- **DEFINIR REQUERIMIENTOS DE PROCESOS DE INTEGRIDAD:** Establecer los procesos críticos (antifraude, anticorrupción) conforme a su definición de del giro de negocio de cada consultora. Considerar básicamente los procesos de Mercadeo, Licitación y Contratación, Tiempo de Entrega de Servicios, Ejecución de Proyectos, Contabilidad y Estados Financieros.
- **ELABORACION Y APROBACION DEL MANUAL DE INTEGRIDAD:** Esta documentación debe considerarse como parte de la ISO
- **MONITOREO Y MEJORAMIENTO:** Esta parte debe considerarse bajo los mismos esquemas que son planteados por la ISO

En cuanto a las instrucciones que deberían darse para terminar de configurar el modelo de implementación de la Certificación de Gestión de Integridad Comercial, se deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **EN LA FASE DE PREPARACION:** Capacitar a los usuarios del Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001:2000) en el conocimiento de la Norma BIMS.
- **EN LA FORMULACION DE LOS PROCESOS CRITICOS:** Identificar los componentes de procesos y/o procesos independientes que serán parte del GIC.
- **EN LA ELABORACION Y APROBACION DEL MANUAL DE INTEGRIDAD:** Indicar en un cuerpo a parte los componentes procesos y/o procesos independientes sujetos al Sistema de Gestión de Integridad de la Consultoría.
- **EN LA CERTIFICACION:** Anticipar a la firma certificadora la categoría y calidad de la compañía consultora que se presenta.
- **EN LA IMPLEMENTACION, MONITOREO Y MEJORAMIENTO:** Contar con la participación del Veedor Especial Externo. Que sus observaciones sean parte del cuadro de inconformidades a ser resueltas.
- **RESPONSABILIDAD ANTE LA CERTIFICACION:** El incumplimiento de la norma no solamente representaría el retiro de la Certificación, sino que será una causal para perder la condición de miembro de ACCE.

3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 LAS TAREAS Y LOS COMPROMISOS DE ACCE

Para consolidar la posición de liderazgo de ACCE respecto a la implementación del Sistema de Gestión de Integridad Comercial para Compañías Consultoras en el Ecuador, se estima que deben ejecutarse las siguientes acciones inmediatas:

- Formalizar el interés de ACCE de llevar a cabo este proceso
- DIFUNDIR el alcance de la norma propuesta por la FIDIC y próxima a ser aprobada por la ISO. Básicamente se debería entregar un Resumen Ejecutivo del Proyecto y la Norma en estudio.
- Integrar un TASK FORCE con directivos de ACCE, para generar opinión tanto interna como externamente e iniciar la búsqueda de aliados estratégicos para la implementación de la Certificación de Integridad.
- Crear la categoría especial (GIC) para el FCC ISO, para promover la iniciación del proceso de certificación en el corto plazo.
- Estructurar el Sistema de Gestión de Integridad Comercial para Compañías Consultoras en el Ecuador (GIC) conforme la sugerencias planteadas.

3.2 DECLARACIÓN DE ACCE SOBRE CALIDAD E INTEGRIDAD

A continuación se propone la declaración de ACCE respecto a las políticas de calidad y de integridad a la que deben estar sujetos todos sus miembros y afiliados.

ACCE como gremio legalmente reconocido de la consultoría en el Ecuador reconoce que sus miembros y afiliados desarrollan sus actividades en un entorno altamente competitivo a nivel local e internacional y que sus prácticas son reconocidas por su calidad profesional e integridad comercial.

Para mantener y elevar nuestros conocimientos a niveles acorde con las expectativas de nuestros clientes, nos comprometemos a aplicar todas las herramientas que el desarrollo tecnológico, la legislación y la administración nos permitan aplicar.

Promovemos una participación competitiva y legítima, para lo cual no ofrecemos ni aceptamos ninguna clase de retribución ajena a las condiciones establecidas formalmente en los procesos de licitación, contratación y ejecución de servicios de la consultoría en el Ecuador.

Resolución del Directorio del 17 de Marzo del 2004.

ANEXO B

**GASTOS ADMINISTRATIVOS Y GENERALES
PRIMER AÑO**

	VALOR	% PARTICIPACION	GASTOS OPER. Y FINAN.
		100.00%	44,395.68
CONSULTORIA	51,840.00	73.14%	32,469.98
CAPACITACION	5,600.00	7.90%	3,507.56
OPERATIVAS	13,440.00	18.96%	8,418.14
Contabilidad	7,680.00	10.84%	4,810.37
Auditoria	960.00	1.35%	601.30
Proyectos	4,800.00	6.77%	3,006.48
SUBTOTAL	70,880.00	100.00%	44,395.68

**GASTOS ADMINISTRATIVOS Y GENERALES
SEGUNDO AÑO**

	VALOR	% PARTICIPACION	GASTOS OPER. Y FINAN.
		100.00%	48,870.21
CONSULTORIA	55,680.00	73.73%	36,031.43
CAPACITACION	6,400.00	8.47%	4,141.54
OPERATIVAS	13,440.00	17.80%	8,697.24
Contabilidad	7,680.00	10.17%	4,969.85
Auditoria	960.00	1.27%	621.23
Proyectos	4,800.00	6.36%	3,106.16
SUBTOTAL	75,520.00	100.00%	48,870.21

**GASTOS ADMINISTRATIVOS Y GENERALES
TERCER AÑO**

	VALOR	% PARTICIPACION	GASTOS OPER. Y FINAN.
		100.00%	51,980.23
CONSULTORIA	57,600.00	72.29%	37,576.07
CAPACITACION	7,200.00	9.04%	4,697.01
OPERATIVAS	14,880.00	18.67%	9,707.15
Contabilidad	9,120.00	11.45%	5,949.54
Auditoria	960.00	1.20%	626.27
Proyectos	4,800.00	6.02%	3,131.34
SUBTOTAL	79,680.00	100.00%	51,980.23

**GASTOS ADMINISTRATIVOS Y GENERALES
CUARTO AÑO**

	VALOR	% PARTICIPACION	GASTOS OPER. Y FINAN.
		100.00%	55,250.44
CONSULTORIA	61,440.00	71.24%	39,362.10
CAPACITACION	8,000.00	9.28%	5,125.27
OPERATIVAS	16,800.00	19.48%	10,763.07
Contabilidad	11,040.00	12.80%	7,072.88
Auditoria	960.00	1.11%	615.03
Proyectos	4,800.00	5.57%	3,075.16
SUBTOTAL	86,240.00	100.00%	55,250.44

**GASTOS ADMINISTRATIVOS Y GENERALES
QUINTO AÑO**

	VALOR	% PARTICIPACION	GASTOS OPER. Y FINAN.
		100.00%	58,553.50
CONSULTORIA	65,600.00	69.26%	40,552.25
CAPACITACION	8,000.00	8.45%	4,945.40
OPERATIVAS	21,120.00	22.30%	13,055.85
Contabilidad	12,960.00	13.68%	8,011.54
Auditoria	960.00	1.01%	593.45
Proyectos	7,200.00	7.60%	4,450.86
SUBTOTAL	94,720.00	100.00%	58,553.50

**ANEXO C
SUELDOS DEL PERSONAL
SERIE ESTUDIADA**

CARGO	SUELDO NOMINAL	COMPONENTE SALARIAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	SUBSIDIO TRANSP	AFORTE IESS	COST. TOTAL ANUAL		RATIO	CANTIDAD N° PERSONAS	TOTAL
								ANUAL	ANUAL			
DIRECTOR EJECUTIVO	858	8	10,392	858	136		1,117.12	12,503	1.21		1	12,503
CONTADOR	208	8	2,592	208	136		270.82	3,206	1.28		1	3,206
AUXILIAR SECRETARIA	158	8	1,992	158	136		205.72	2,491	1.31		3	7,474
TOTAL		24	14,976	1,224	407		1,594	18,201	3.81		5	23,183

CARGO	SUELDO NOMINAL	COMPONENTE SALARIAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	SUBSIDIO TRANSP	AFORTE IESS	COST. TOTAL ANUAL		RATIO	CANTIDAD N° PERSONAS	TOTAL
								ANUAL	ANUAL			
DIRECTOR EJECUTIVO	909	-	10,907	909	136		1,183.39	13,135	1.20		1	13,135
CONTADOR	226	-	2,717	226	136		294.77	3,374	1.24		1	3,374
AUXILIAR SECRETARIA	174	-	2,087	174	136		226.42	2,623	1.26		3	7,868
TOTAL			15,710	1,309	407		1,705	19,131	3.70		5	24,377

CARGO	SUELDO NOMINAL	COMPONENTE SALARIAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	SUBSIDIO TRANSP	AFORTE IESS	COST. TOTAL ANUAL		RATIO	CANTIDAD N° PERSONAS	TOTAL
								ANUAL	ANUAL			
DIRECTOR EJECUTIVO	954	-	11,452	954	136		1,242.56	13,785	1.20		1	13,785
CONTADOR	238	-	2,853	238	136		309.51	3,535	1.24		1	3,535
AUXILIAR SECRETARIA	183	-	2,191	183	136		237.74	2,747	1.25		3	8,241
TOTAL			16,496	1,375	407		1,790	20,267	3.70		5	25,561

CARGO	SUELDO NOMINAL	COMPONENTE SALARIAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	SUBSIDIO TRANSP	AFORTE IESS	COST. TOTAL ANUAL		RATIO	CANTIDAD N° PERSONAS	TOTAL
								ANUAL	ANUAL			
DIRECTOR EJECUTIVO	1,002.06	-	12,025	1,002	136		1,304.69	14,467	1.20		1	14,467
CONTADOR	249.61	-	2,995	250	136		324.99	3,705	1.24		1	3,705
AUXILIAR SECRETARIA	191.72	-	2,301	192	136		249.63	2,878	1.25		3	8,633
TOTAL			17,321	1,443	407		1,879	21,050	3.69		5	26,806

CARGO	SUELDO NOMINAL	COMPONENTE SALARIAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	SUBSIDIO TRANSP	AFORTE IESS	COST. TOTAL ANUAL		RATIO	CANTIDAD N° PERSONAS	TOTAL
								ANUAL	ANUAL			
DIRECTOR EJECUTIVO	1,052.17	-	12,626	1,052	136		1,339.92	15,184	1.20		1	15,184
CONTADOR	262.09	-	3,145	262	136		341.24	3,884	1.23		1	3,884
AUXILIAR SECRETARIA	201.31	-	2,416	201	136		262.11	3,015	1.25		3	9,044
TOTAL			18,187	1,516	407		1,973	22,082	3.69		5	28,112

ANEXO D
DEPRECIACION Y AMORTIZACION EN EL PROYECTO
CALCULO DE DEPRECIACIONES
PRIMER AÑO DEL PROYECTO

FECHA	CONCEPTO	%	VALOR TOTAL	VALOR RES(10%)	VALOR A DEP.	DEP. ANUAL	DEP. ACUM.
INICIO PROY.	VEHICULOS	20%	5,000.00	500.00	4,500.00	900.00	900.00
	SUBTOTAL		5,000.00	500.00	4,500.00	900.00	900.00
INICIO PROY.	MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA						
INICIO PROY.	INFOCUS	10%	2,100.00	210.00	1,890.00	189.00	189.00
INICIO PROY.	SCANNER	10%	60.00	6.00	54.00	5.40	5.40
INICIO PROY.	PUPITRES	10%					
INICIO PROY.	PIZARRAS	10%	225.00	22.50	202.50	20.25	20.25
INICIO PROY.	SUMADORAS	10%	120.00	12.00	108.00	10.80	10.80
INICIO PROY.	TELEFONOS	10%	96.00	9.60	86.40	8.64	8.64
INICIO PROY.	SILLAS EJECUTIVAS	10%	180.00	18.00	162.00	16.20	16.20
INICIO PROY.	ESTACIONES DE TRABAJO	10%	920.45	92.05	828.41	82.84	82.84
	SUBTOTAL		3,701.45	370.15	3,331.31	333.13	333.13
	EQUIPOS DE COMPUTACION						
INICIO PROY.	COMPUTADORAS	33%	1,400.00	140.00	1,260.00	420.00	420.00
INICIO PROY.	IMPRESORAS	33%	67.60	6.76	60.84	20.28	20.28
INICIO PROY.	LICENCIAS	33%	800.00	80.00	720.00	240.00	240.00
	SUBTOTAL		2,267.60	226.76	2,040.84	680.28	680.28

FECHA	CONCEPTO	%	VALOR TOTAL	VALOR RES(10%)	VALOR A DEP.	DEP. ANUAL	DEP. ACUM.
6TO MES	ADQUISICIONES						
6TO MES	LICENCIAS	33%	800.00	80.00	720.00	120.00	120.00
6TO MES	EQUIPOS DE COMPUTO	33%	4,000.00	400.00	3,600.00	600.00	600.00
6TO MES	IMPRESORAS	33%	870.00	87.00	783.00	130.50	130.50
6TO MES	INFOCUS	10%	2,100.00	210.00	1,890.00	94.50	94.50
6TO MES	SILLAS EJECUTIVAS	10%	180.00	18.00	162.00	8.10	8.10
6TO MES	PUPITRES	10%	1,050.00	105.00	945.00	47.25	47.25
6TO MES	ESTACIONES DE TRABAJO	10%	1,000.00	100.00	900.00	45.00	45.00
	SUBTOTAL		10,000.00	1,000.00	9,000.00	1,045.35	1,045.35
	TOTAL:		20,969.05	2,096.91	18,872.15	2,953.76	2,958.76

CALCULO DE AMORTIZACIONES
PRIMER AÑO DEL PROYECTO

FECHA	CONCEPTO	%	VALOR TOTAL	AMORTIZACION	AMOR. ACUM.
	GASTOS DE CONSTITUCION	20%	300.00	60.00	60.00
	GASTOS DE INSTALACION	20%	2,344.70	468.94	468.94
	TOTAL		2,644.70	528.94	528.94

**CALCULO DE DEPRECIACIONES
SEGUNDO AÑO DEL PROYECTO**

FECHA	CONCEPTO	%	VALOR TOTAL	VALOR RES(10%)	VALOR A DEP.	DEP. ANUAL	DEP. ACUM. ANT	DEP. ACUM. TOTAL
INICIO PROY.	VEHICULOS	20%	5,000.00	500.00	4,500.00	900.00	900.00	1,800.00
	SUBTOTAL		5,000.00	500.00	4,500.00	900.00	900.00	1,800.00
	MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA							
INICIO PROY.	INFOCUS	10%	4,200.00	420.00	3,780.00	378.00	283.50	661.50
INICIO PROY.	SCANNER	10%	60.00	6.00	54.00	5.40	5.40	10.80
INICIO PROY.	PUPTRES	10%	1,050.00	105.00	945.00	94.50	47.25	141.75
INICIO PROY.	PIZARRAS	10%	225.00	22.50	202.50	20.25	20.25	40.50
INICIO PROY.	SUMADORAS	10%	120.00	12.00	108.00	10.80	10.80	21.60
INICIO PROY.	TELEFONOS	10%	96.00	9.60	86.40	8.64	8.64	17.28
INICIO PROY.	SILLAS EJECUTIVAS	10%	360.00	36.00	324.00	32.40	24.30	56.70
INICIO PROY.	ESTACIONES DE TRABAJO	10%	1,920.45	192.05	1,728.41	172.84	127.84	300.68
	SUBTOTAL		8,031.45	803.15	7,228.31	722.83	527.98	1,250.81
	EQUIPOS DE COMPUTACION							
INICIO PROY.	COMPUTADORAS	33%	5,400.00	540.00	4,860.00	1,620.00	1,020.00	2,640.00
INICIO PROY.	IMPRESORAS	33%	937.60	93.76	843.84	281.28	150.78	432.06
INICIO PROY.	LICENCIAS	33%	1,600.00	160.00	1,440.00	480.00	360.00	840.00
	SUBTOTAL		7,937.60	793.76	7,143.84	2,381.28	1,530.78	3,912.06

	ADQUISICIONES							
6TO MES	IMPRESORAS	33%	200.00	20.00	180.00	30.00		30.00
6TO MES	INFOCUS	10%	2,100.00	210.00	1,890.00	94.50		94.50
	SUBTOTAL		2,300.00	230.00	2,070.00	124.50		124.50
	TOTAL:		23,269.05	2,326.91	20,942.15	4,128.61	2,958.76	7,087.37

**CALCULO DE AMORTIZACIONES
SEGUNDO AÑO DEL PROYECTO**

FECHA	CONCEPTO	%	VALOR TOTAL	AMORTIZ.	AMOR. A. ANT	AMOR. ACUM TOT
	GASTOS DE CONSTITUCION	20%	300.00	60.00	60.00	120.00
	GASTOS DE INSTALACION	20%	3,144.70	628.94	628.94	1,257.88
	TOTAL		3,444.70	688.94	688.94	1,377.88

**CALCULO DE DEPRECIACIONES
TERCER AÑO DEL PROYECTO**

FECHA	CONCEPTO	%	VALOR TOTAL	VALOR RES(10%)	VALOR A DEP.	DEP. ANUAL	DEP. ACUM. ANT	DEP. A. TOTAL
INICIO PROY.	VEHICULOS	20%	5,000.00	500.00	4,500.00	900.00	1,800.00	2,700.00
	SUBTOTAL		5,000.00	500.00	4,500.00	900.00	1,800.00	2,700.00
	MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA							
INICIO PROY.	INFOCUS	10%	6,300.00	630.00	5,670.00	567.00	756.00	1,323.00
INICIO PROY.	SCANNER	10%	60.00	6.00	54.00	5.40	10.80	16.20
INICIO PROY.	PUPTRES	10%	1,050.00	105.00	945.00	94.50	141.75	236.25
INICIO PROY.	PIZARRAS	10%	225.00	22.50	202.50	20.25	40.50	60.75
INICIO PROY.	SUMADORAS	10%	120.00	12.00	108.00	10.80	21.60	32.40
INICIO PROY.	TELEFONOS	10%	96.00	9.60	86.40	8.64	17.28	25.92
INICIO PROY.	SILLAS EJECUTIVAS	10%	360.00	36.00	324.00	32.40	56.70	89.10
INICIO PROY.	ESTACIONES DE TRABAJO	10%	1,920.45	192.05	1,728.41	172.84	300.68	473.52
	SUBTOTAL		10,131.45	1,013.15	9,118.31	911.83	1,345.31	2,257.14
	EQUIPOS DE COMPUTACION							
INICIO PROY.	COMPUTADORAS	33%	5,400.00	540.00	4,860.00	1,620.00	2,540.00	4,260.00
INICIO PROY.	IMPRESORAS	33%	1,137.60	113.76	1,023.84	341.28	462.06	803.34
INICIO PROY.	LICENCIAS	33%	1,600.00	160.00	1,440.00	480.00	840.00	1,320.00
	SUBTOTAL		8,137.60	813.76	7,323.84	2,441.28	3,942.06	6,383.33

FECHA	CONCEPTO	%	VALOR TOTAL	VALOR RES(10%)	VALOR A DEP.	DEP. ANUAL	DEP. ACUM. ANT	DEP. A. TOTAL
	ADQUISICIONES							
6TO MES	LICENCIAS	33%	800.00	80.00	720.00	120.00		120.00
6TO MES	SCANNER	10%	60.00	6.00	54.00	2.70		2.70
6TO MES	PUPTRES	10%	1,050.00	105.00	945.00	47.25		47.25
6TO MES	PIZARRA	10%	125.00	12.50	112.50	5.63		5.63
6TO MES	TELEFONOS	10%	96.00	9.60	86.40	4.32		4.32
6TO MES	SILLAS EJECUTIVAS	10%	260.00	26.00	234.00	11.70		11.70
	SUBTOTAL		2,391.00	239.10	2,151.90	191.59		191.59
	TOTAL GENERAL		25,660.05	2,566.01	23,094.05	4,444.70	7,087.37	11,532.07

**CALCULO DE AMORTIZACIONES
TERCER AÑO DEL PROYECTO**

FECHA	CONCEPTO	%	VALOR TOTAL	AMORTIZ.	AMOR. A. ANT	AMOR. ACUM TOT
	GASTOS DE CONSTITUCION	20%	300.00	60.00	120.00	180.00
	GASTOS DE INSTALACION	20%	3,144.70	628.94	1,257.88	1,886.82
	TOTAL		3,444.70	688.94	1,377.88	2,066.82

**CALCULO DE DEPRECIACIONES
CUARTO AÑO DEL PROYECTO**

FECHA	CONCEPTO	%	V. TOTAL	VALOR RES(10%)	VALOR A DEP.	DEP. ANUAL	DEP. ACUM. ANT	DEP. A. TOTAL
INICIO PROY.	VEHICULOS	20%	5,000.00	500.00	4,500.00	900.00	2,700.00	3,600.00
	SUBTOTAL		5,000.00	500.00	4,500.00	900.00	2,700.00	3,600.00
	MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA							
INICIO PROY.	INFOCUS	10%	6,300.00	630.00	5,670.00	567.00	1,323.00	1,890.00
INICIO PROY.	SCANNER	10%	120.00	12.00	108.00	10.80	18.90	29.70
INICIO PROY.	PUPTRES	10%	2,100.00	210.00	1,890.00	189.00	283.50	472.50
INICIO PROY.	PIZARRAS	10%	350.00	35.00	315.00	31.50	66.38	97.88
INICIO PROY.	SUMADORAS	10%	120.00	12.00	108.00	10.80	32.40	43.20
INICIO PROY.	TELEFONOS	10%	192.00	19.20	172.80	17.28	30.24	47.52
INICIO PROY.	SILLAS EJECUTIVAS	10%	620.00	62.00	558.00	55.80	100.80	156.60
INICIO PROY.	ESTACIONES DE TRABAJO	10%	1,920.45	192.05	1,728.41	172.84	473.52	646.36
	SUBTOTAL		11,722.45	1,172.25	10,550.21	1,055.02	2,328.74	3,383.76
	EQUIPOS DE COMPUTACION							
INICIO PROY.	COMPUTADORAS	33%	2,000.00	200.00	1,800.00	600.00	4,260.00	0.00
INICIO PROY.	IMPRESORAS	33%	635.00	63.50	571.50	190.50	803.34	150.00
INICIO PROY.	LICENCIAS	33%	1,200.00	120.00	1,080.00	360.00	1,440.00	360.00
	SUBTOTAL		3,835.00	383.50	3,451.50	1,150.50	6,503.33	509.99

FECHA	CONCEPTO	%	V. TOTAL	VALOR RES(10%)	VALOR A DEP.	DEP. ANUAL	DEP. ACUM. ANT	DEP. A. TOTAL
	ADQUISICIONES							
INICIO PER.	COMPUTADORAS	33%	1,400.00	140.00	1,260.00	420.00		420.00
INICIO PER.	IMPRESORAS	33%	67.60	6.76	60.84	20.28		20.28
INICIO PER.	LICENCIAS	33%	800.00	80.00	720.00	240.00		240.00
6TO MES	LICENCIAS	33%	800.00	80.00	720.00	120.00		120.00
6TO MES	EQUIPOS DE COMPUTO	33%	4,000.00	400.00	3,500.00	600.00		600.00
6TO MES	IMPRESORAS	33%	870.00	87.00	783.00	130.50		130.50
6TO MES	SUMADORAS	10%	60.00	6.00	54.00	2.70		2.70
6TO MES	PUPTRES	10%	1,050.00	105.00	945.00	47.25		47.25
6TO MES	PIZARRA	10%	125.00	12.50	112.50	5.63		5.63
6TO MES	TELEFONOS	10%	96.00	9.60	86.40	4.32		4.32
6TO MES	SILLAS EJECUTIVAS	10%	260.00	26.00	234.00	11.70		11.70
	SUBTOTAL		9,528.60	952.86	8,575.74	1,602.37		1,602.37
	TOTAL GENERAL		30,086.05	3,008.61	27,077.45	4,707.89	11,532.07	9,096.12

**CALCULO DE AMORTIZACIONES
CUARTO AÑO DEL PROYECTO**

FECHA	CONCEPTO	%	VALOR TOTAL	AMORTIZ.	AMOR. A. ANT	AMOR. ACUM TOT
	GASTOS DE CONSTITUCION	20%	300.00	60.00	180.00	240.00
	GASTOS DE INSTALACION	20%	3,144.70	628.94	1,886.82	2,515.76
	TOTAL		3,444.70	688.94	2,066.82	2,755.76

**CALCULO DE DEPRECIACIONES
QUINTO AÑO DEL PROYECTO**

FECHA	CONCEPTO	%	V. TOTAL	VALOR RES(10%)	VALOR A DEP.	DEP. ANUAL	DEP. ACUM.ANT	DEP. A. TOTAL
INICIO PROY.	VEHICULOS	20%	5,000.00	500.00	4,500.00	900.00	3,600.00	4,500.00
	SUBTOTAL		5,000.00	500.00	4,500.00	900.00	3,600.00	4,500.00
	MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA							
INICIO PROY.	INFOCUS	10%	6,300.00	630.00	5,670.00	567.00	1,890.00	2,457.00
INICIO PROY.	SCANNER	10%	120.00	12.00	108.00	10.80	29.70	40.50
INICIO PROY.	PUPITRES	10%	3,150.00	315.00	2,835.00	283.50	519.75	803.25
INICIO PROY.	PIZARRAS	10%	475.00	47.50	427.50	42.75	103.50	146.25
INICIO PROY.	SUMADORAS	10%	180.00	18.00	162.00	16.20	45.90	62.10
INICIO PROY.	TELEFONOS	10%	288.00	28.80	259.20	25.92	51.84	77.76
INICIO PROY.	SILLAS EJECUTIVAS	10%	880.00	88.00	792.00	79.20	168.30	247.50
INICIO PROY.	ESTACIONES DE TRABAJO	10%	1,920.45	192.05	1,728.41	172.84	646.36	819.20
	SUBTOTAL		13,313.45	1,331.35	11,982.11	1,198.21	3,455.35	4,653.56
	EQUIPOS DE COMPUTACION							
INICIO PROY.	COMPUTADORAS	33%	5,400.00	540.00	4,860.00	1,620.00	1,019.99	2,639.99
INICIO PROY.	IMPRESORAS	33%	1,037.60	103.76	933.84	311.28	300.78	612.06
INICIO PROY.	LICENCIAS	33%	2,400.00	240.00	2,160.00	720.00	720.00	1,440.00
	SUBTOTAL		8,837.60	883.76	7,953.84	2,651.28	2,040.77	4,692.05
	TOTAL GENERAL		27,151.05	2,715.11	24,435.95	4,749.49	9,096.12	13,845.61

**CALCULO DE AMORTIZACIONES
QUINTO AÑO DEL PROYECTO**

FECHA	CONCEPTO	%	VALOR TOTAL	AMORTIZ.	AMOR. A. ANT	AMOR. ACJM TOT
	GASTOS DE CONSTITUCION	20%	300.00	60.00	240.00	300.00
	GASTOS DE INSTALACION	20%	3,144.70	628.94	2,515.76	3,144.70
	TOTAL		3,444.70	688.94	2,755.76	3,444.70

**ANEXO D1
DETALLE DE ACTIVOS
PRIMER AÑO DEL PROYECTO**

FECHA	CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR HISTORICO	COMPRAS	TOTAL FIN AÑO
	ACTIVOS FIJOS				
INICIO PROYECTO	VEHICULOS	1.00	5,000.00		5,000.00
INICIO PROYECTO	EQUIPOS DE COMPUTO	8.00	1,400.00	4,000.00	5,400.00
INICIO PROYECTO	LICENCIAS	4.00	800.00	800.00	1,600.00
INICIO PROYECTO	INFOCUS	2.00	2,100.00	2,100.00	4,200.00
INICIO PROYECTO	IMPRESORAS	5.00	67.60	870.00	937.60
INICIO PROYECTO	SCANNER	1.00	60.00		60.00
INICIO PROYECTO	PUPITRES	30.00		1,050.00	1,050.00
INICIO PROYECTO	PIZARRA	2.00	225.00		225.00
INICIO PROYECTO	SUMADORAS	3.00	120.00		120.00
INICIO PROYECTO	TELEFONOS	3.00	96.00		96.00
INICIO PROYECTO	SILLAS EJECUTIVAS	10.00	180.00	180.00	360.00
INICIO PROYECTO	ESTACIONES DE TRABAJO	6.00	920.45	1,000.00	1,920.45
	ACTIVOS DIFERIDOS				0.00
INICIO PROYECTO	GASTOS DE CONSTITUCIÓN		300.00		300.00
INICIO PROYECTO	GASTOS DE INSTALACION		2,344.70		2,344.70
	TOTAL DE LA INVERSION		13,613.75		23,613.75

**DETALLE DE ACTIVOS
SEGUNDO AÑO DEL PROYECTO**

FECHA	CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR HISTORICO	COMPRAS	TOTAL FIN AÑO
	ACTIVOS FIJOS				
INICIO PROYECTO	VEHICULOS	1.00	5,000.00	-	5,000.00
INICIO PROYECTO	EQUIPOS DE COMPUTO	8.00	5,400.00	-	5,400.00
INICIO PROYECTO	LICENCIAS	8.00	1,600.00	-	1,600.00
INICIO PROYECTO	INFOCUS	3.00	4,200.00	2,100.00	6,300.00
INICIO PROYECTO	IMPRESORAS	6.00	937.60	200.00	1,137.60
INICIO PROYECTO	SCANNER	1.00	60.00	-	60.00
INICIO PROYECTO	PUPITRES	30.00	1,050.00	-	1,050.00
INICIO PROYECTO	PIZARRA	2.00	225.00	-	225.00
INICIO PROYECTO	SUMADORAS	3.00	120.00	-	120.00
INICIO PROYECTO	TELEFONOS	3.00	96.00	-	96.00
INICIO PROYECTO	SILLAS EJECUTIVAS	10.00	360.00	-	360.00
INICIO PROYECTO	ESTACIONES DE TRABAJO	6.00	1,920.45	-	1,920.45
	ACTIVOS DIFERIDOS				
INICIO PROYECTO	GASTOS DE CONSTITUCIÓN		300.00	-	300.00
INICIO PROYECTO	GASTOS INSTALACION		2,344.70	-	2,344.70
	TOTAL DE LA INVERSION		23,613.75		25,913.75

**DETALLE DE ACTIVOS
TERCER AÑO DEL PROYECTO**

FECHA	CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR HISTORICO	COMPRAS	TOTAL FIN AÑO
	ACTIVOS FIJOS				
INICIO PROYECTO	VEHICULOS	1.00	5,000.00	-	5,000.00
INICIO PROYECTO	EQUIPOS DE COMPUTO	8.00	5,400.00	-	5,400.00
INICIO PROYECTO	LICENCIAS	12.00	1,600.00	800.00	2,400.00
INICIO PROYECTO	INFOCUS	3.00	6,300.00	-	6,300.00
INICIO PROYECTO	IMPRESORAS	6.00	1,137.60	-	1,137.60
INICIO PROYECTO	SCANNER	2.00	60.00	60.00	120.00
INICIO PROYECTO	PUPITRES	60.00	1,050.00	1,050.00	2,100.00
INICIO PROYECTO	PIZARRA	3.00	225.00	125.00	350.00
INICIO PROYECTO	SUMADORAS	3.00	120.00		120.00
INICIO PROYECTO	TELEFONOS	6.00	96.00	96.00	192.00
INICIO PROYECTO	SILLAS EJECUTIVAS	16.00	360.00	260.00	620.00
INICIO PROYECTO	ESTACIONES DE TRABAJO	6.00	1,920.45	-	1,920.45
	ACTIVOS DIFERIDOS				
INICIO PROYECTO	GASTOS DE CONSTITUCIÓN		300.00	-	300.00
INICIO PROYECTO	GASTOS INSTALACION		2,344.70	-	2,344.70
	TOTAL DE LA INVERSION		25,913.75		28,304.75

**DETALLE DE ACTIVOS
CUARTO AÑO DEL PROYECTO**

FECHA	CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR HISTORICO	COMPRAS	TOTAL FIN AÑO
	ACTIVOS FIJOS				
INICIO PROYECTO	VEHICULOS	1.00	5,000.00	-	5,000.00
INICIO PROYECTO	EQUIPOS DE COMPUTO	8.00	5,400.00	-	5,400.00
INICIO PROYECTO	LICENCIAS	12.00	2,400.00	-	2,400.00
INICIO PROYECTO	INFOCUS	3.00	6,300.00	-	6,300.00
INICIO PROYECTO	IMPRESORAS	6.00	1,137.60	-	1,137.60
INICIO PROYECTO	SCANNER	2.00	120.00	-	120.00
INICIO PROYECTO	PUPITRES	90.00	2,100.00	1,050.00	3,150.00
INICIO PROYECTO	PIZARRA	4.00	350.00	125.00	475.00
INICIO PROYECTO	SUMADORAS	3.00	120.00	60.00	180.00
INICIO PROYECTO	TELEFONOS	9.00	192.00	96.00	288.00
INICIO PROYECTO	SILLAS EJECUTIVAS	22.00	620.00	260.00	880.00
INICIO PROYECTO	ESTACIONES DE TRABAJO	6.00	1,920.45	-	1,920.45
	ACTIVOS DIFERIDOS				
INICIO PROYECTO	GASTOS DE CONSTITUCIÓN		300.00	-	300.00
INICIO PROYECTO	GASTOS INSTALACION		2,344.70	-	2,344.70
	TOTAL DE LA INVERSION		28,304.75		29,895.75

**DETALLE DE ACTIVOS
QUINTO AÑO DEL PROYECTO**

FECHA	CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR HISTORICO	COMPRAS	TOTAL FIN AÑO
	ACTIVOS FIJOS				
INICIO PROYECTO	VEHICULOS		5,000.00	-	5,000.00
INICIO PROYECTO	EQUIPOS DE COMPUTO		5,400.00	-	5,400.00
INICIO PROYECTO	LICENCIAS		2,400.00	-	2,400.00
INICIO PROYECTO	INFOCUS		6,300.00	-	6,300.00
INICIO PROYECTO	IMPRESORAS		1,137.60	-	1,137.60
INICIO PROYECTO	SCANNER		120.00	-	120.00
INICIO PROYECTO	PUPITRES		3,150.00	-	3,150.00
INICIO PROYECTO	PIZARRA		475.00	-	475.00
INICIO PROYECTO	SUMADORAS		180.00	-	180.00
INICIO PROYECTO	TELEFONOS		288.00	-	288.00
INICIO PROYECTO	SILLAS EJECUTIVAS		880.00	-	880.00
INICIO PROYECTO	ESTACIONES DE TRABAJO		1,920.45	-	1,920.45
	ACTIVOS DIFERIDOS				
INICIO PROYECTO	GASTOS DE CONSTITUCIÓN		300.00	-	300.00
INICIO PROYECTO	GASTOS INSTALACION		2,344.70	-	2,344.70
	TOTAL DE LA INVERSION		29,895.75		29,895.75

DEPRECIACION EN DETALLE DEL PROYECTO
 CALCULO DE DEPRECIACIONES
 BAJA DE ACTIVOS FIJOS

FECHA	CONCEPTO	%	VALOR TOTAL	VALOR RES(10%)	VALORA DEP.	DEP. ANUAL	DEP. 1 PERIODO	DEP. 2 PERIODO	DEP. 3 PERIODO	DEP. 4 PERIODO	DEPREC. TOTAL
EQUIPOS DE COMPUTACION											
	INICIO PROY. COMPUTADORAS	33%	1,400.00	140.00	1,260.00	420.00	420.00	420.00	420.00		1,260.00
	INICIO PROY. IMPRESORAS	33%	67.60	6.76	60.84	20.28	20.28	20.28	20.28		60.84
	INICIO PROY. LICENCIAS	33%	800.00	80.00	720.00	240.00	240.00	240.00	240.00		720.00
	SUBTOTAL INICIAL		2,267.60	226.76	2,040.84	680.28	680.28	680.28	680.28		2,040.84
ADQUISICIONES 1 PERIODO 2DO SEMESTRE											
	6TO MES LICENCIAS	33%	800.00	80.00	720.00	240.00	120.00	240.00	240.00	120.00	720.00
	6TO MES EQUIPOS DE COMPUTO	33%	4,000.00	400.00	3,600.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	600.00	3,600.00
	6TO MES IMPRESORAS	33%	870.00	87.00	783.00	261.00	261.00	261.00	261.00	130.50	783.00
	SUBTOTAL 2o SEMESTRE		5,670.00	567.00	5,103.00	1,701.00	1,701.00	1,701.00	1,701.00	850.50	5,102.99
	TOTAL GENERAL		7,937.60	793.76	7,143.84	2,381.28	2,381.28	2,381.28	2,381.28	850.50	7,143.83

DEPRECIACIONES TOTALES

FECHA	CONCEPTO	%	VALOR TOTAL	VALOR RES(10%)	VALORA DEP.	DEP. ANUAL	DEP. 1 PERIODO	DEP. 2 PERIODO	DEP. 3 PERIODO	DEP. 4 PERIODO	DEP. 5 PERIODO	DEP. ACUM. 4to. PER.	DEP. ACUM. 4to. PER.
	INICIO PROY. VEHICULOS	20%	5,000.00	500.00	4,500.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	3,600.00	4,500.00
	MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	10%	13,313.45	370.15	3,331.31	333.13	527.98	817.33	983.43	1,126.62	1,198.21	3,455.35	4,653.56
	EQUIPOS DE COMPUTACION		8,937.60	1,687.52	15,187.68	5,062.55	1,530.78	2,411.28	2,561.28	2,681.28	2,651.28	9,184.61	11,835.89
	ADQUISICIONES 1 AÑO	0.33	2,267.60	226.76	2,040.84	680.28	680.28	680.28	680.28	680.28	680.28	2,040.84	2,040.84
	ADQUISICIONES 2 AÑO	0.33	5,670.00	567.00	5,103.00	1,701.00	1,701.00	1,701.00	1,701.00	850.50	850.50	5,102.99	5,102.99
	ADQUISICIONES 3 AÑO	0.33	200.00	20.00	180.00	60.00	30.00	30.00	60.00	60.00	30.00	150.00	180.00
	ADQUISICIONES 4 AÑO	0.33	800.00	80.00	720.00	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00	360.00	600.00
	ADQUISICIONES 4 AÑO	0.33	2,267.60	226.76	2,040.84	680.28	680.28	680.28	680.28	680.28	680.28	680.28	1,360.56
	ADQUISICIONES 4 AÑO	0.33	5,670.00	567.00	5,103.00	1,701.00	1,701.00	1,701.00	1,701.00	850.50	1,701.00	850.50	2,551.50
	TOTAL GENERAL		8,937.60	893.76	8,043.84	2,956.69	4,128.61	4,444.70	4,707.89	4,749.49	16,239.96	20,989.45	
	- BAJA DEPRECIACION ACUMULADA POR BAJA DE EQUIPOS DE COMPUTO		27,251.05	2,557.67	23,018.99	6,295.69	2,956.69	2,956.69	2,956.69	2,956.69	2,956.69	7,143.83	
	=SALDO DEPRECIACION ACUMULADA NETA CUARTO PERIODO											9,096.13	13,845.62